

**Marketing no futebol: a comunicação dos clubes da Liga Zon
Sagres com os adeptos**

João Miguel Moreira Socorro Viegas

Dissertação
de Mestrado em Ciências da Comunicação

Outubro, 2012

**Marketing no futebol: a comunicação dos clubes da Liga Zon
Sagres com os adeptos**

João Miguel Moreira Socorro Viegas

Dissertação
de Mestrado em Ciências da Comunicação

Outubro, 2012

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, realizada sob a orientação científica de Joel Hasse Ferreira.

Título: Marketing no futebol: a comunicação dos clubes da Liga Zon Sagres com os adeptos

Mestrando: João Miguel Moreira Socorro Viegas

N.º aluno: 20767

Mestrado: Ciências da Comunicação

Área de especialização: Comunicação Estratégica

Agradecimentos

Ao meu orientador, Joel Hasse Ferreira, pelo apoio e aconselhamento incondicionais durante o percurso.

Aos clubes da Liga Zon Sagres de 2011/12, pelas valiosas informações prestadas e disponibilidade para colaborar.

Ao José Mourão Costa, pela amizade e incentivo.

À Ana Lopes, pelo amor e carinho.

Aos meus pais, por tudo o que representam para mim.

Resumo

O marketing e a comunicação são uma face cada vez menos marginalizada entre os membros que estão à frente de organizações desportivas. Na última década, o fenómeno ganhou preponderância entre a classe do dirigismo no futebol português e é, mais do que nunca, um fator de diferenciação junto do vasto público que consome aquele que é considerado o desporto-rei. Os avançados tecnológicos ditaram uma aproximação entre o clube e o adepto, hoje com muitos mais meios para produzir conteúdos e interagir com a equipa do seu coração.

Mas este é também um adepto exigente. Um adepto que está presente em várias frentes, como as redes sociais, que quer ter uma palavra a dizer e que pretende ser bem tratado. Este foi o desafio proposto involuntariamente aos clubes de futebol. Na Liga Zon Sagres, o processo comunicacional ganhou força e é uma aposta de todos os clubes que compõem a competição. Os sites são uma plataforma em constante evolução; o Facebook tornou-se uma ferramenta fundamental; as campanhas são cada vez mais inovadoras e visam o bem-estar absoluto do adepto, dando-lhe os apetrechos necessários para poder vibrar com a equipa.

O adepto é o *target* mais importante para um clube de futebol. Na primeira liga portuguesa, os esforços feitos pelos seus participantes no sentido de conquistar os fãs confirmam que esta é uma prioridade nos tempos que correm.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação; marketing; Liga Zon Sagres; Futebol; Adepto

Abstract

Marketing and communication are increasingly less marginalized among the members who rule sports organizations. In the last decade, the phenomenon has gained such an importance in portuguese football dirigisme class and is, more than ever, a differentiating factor among the vast audience that consumes this sport, considered “the beautiful game”. The advanced technology dictated a connection between club and supporter, who now has many more ways to generate content and interact with his beloved club.

But this supporter is also a very demanding one. A fan that is present on many fronts, just like the social networks, who wants to have a word and be pampered. This is the challenge witch football clubs have to face. In Liga Zon Sagres the communication process has gained strength and is an objective of all the clubs that make up the competition. The websites are platforms facing a regular evolution; Facebook has become an essential tool; campaigns are increasingly innovative and seek the welfare of the supporter, giving him the necessary accoutrements to be able to vibrate with the team.

The fan is the most important target for a football club. In the Portuguese first division, the efforts made by its participants to gain fans confirms that this is nowadays a priority.

KEYWORDS: communication; marketing; Liga Zon Sagres; football; supporter

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Marketing no futebol	3
1.1 – A emergência do futebol enquanto desporto-rei	3
1.2 – O surgimento do marketing desportivo	4
1.3 – Do “marketing do desporto” ao “marketing através do desporto”	5
1.4 – O consumidor de desporto.....	9
1.5 – A peculiaridade da concorrência.....	13
1.6 – O produto desportivo.....	15
1.7 - Importância das redes sociais e papel do Facebook.....	22
2 – A comunicação dos clubes da Liga Zon Sagres com os adeptos	29
2.1 – Estrutura interna dos clubes	29
2.2 – Presença nos meios digitais	30
2.2.1 - Facebook	31
2.2.2 – Sites oficiais	35
2.3 – Processos de captação/fidelização.....	51
Conclusão	58
Bibliografia	61
Anexos	64

Introdução

A comunicação é um dos bens mais preciosos da humanidade. Desde os primórdios, o ser humano desvendou caminhos para interagir com o mundo que o rodeia. A introdução de novos meios no processo comunicacional ao longo do tempo motivou uma evolução e, por consequência, uma maior complexidade de um ato que se convencionou como sendo um dos mais naturais da vivência quotidiana. Comunicar, que numa primeira fase se cingiu à oralidade, e que no Séc. XVI ganhou nova identidade com a impressão, é hoje causa e consequência de uma série de adventos que mudaram a sua face radicalmente, sem um prisma evolutivo estável. A internet foi, na década de 90, o melhor exemplo de um salto radical. O mundo à distância de um clique deu azo a um crescente imediatismo, já antes fomentado pelas características da própria imprensa. O novo milénio trouxe consigo uma nova forma de comunicar, potenciada pela génese da Web 2.0, que orienta o indivíduo para uma maior participação e capacidade de criação de conteúdos, que podem ser vistos em larga escala no espaço de segundos. As denominadas redes sociais permitiram que, num espaço virtual, fossem criadas comunidades e ligações de cariz semelhante às estabelecidas no dito mundo real. Esta será, porventura, a mais recente revolução no processo comunicacional mas que atravessa ainda uma fase de maturação.

Tendo em conta a panóplia de instrumentos comunicacionais que estão hoje à disposição de qualquer um, o investimento nas suas mais variadas características é um gesto cada vez mais usual. Vastas são as áreas que recorrem aos meios tradicionais ou às ditas novas tecnologias para potenciarem os seus negócios. O desporto não é uma exceção e, dentro dele, o futebol tem sido uma das modalidades que maior partido tem tirado das potencialidades dos novos meios. Em Portugal, país onde o futebol faz por justificar o epíteto que recebe à escala mundial de “desporto-rei”, este é um aspeto que surge ainda num estado precoce, com exceções que confirmam uma regra: por desconhecimento ou falta de meios humanos ou financeiros, a comunicação entre os que promovem este espetáculo de massas e os consumidores, ditos adeptos, revela algumas carências, mas que se encaminham para uma resolução. As próprias abordagens ao fenómeno são ainda algo limitados do ponto de vista quantitativo, situação que igualmente se compreende, dado que o *boom* da comunicação virtual nestes moldes é relativamente recente. Mas semelhante condição não deve servir de obstáculo à análise

desta temática. A importância do futebol na sociedade tem crescido com o passar das décadas, cimentando-se não só como o desporto preferencial dos portugueses mas igualmente extravasando a suas próprias fronteiras de espetáculo de índole desportiva. São cada vez mais as empresas que se associam ao movimento, que gera milhões de euros, tornando-se por isso um mercado cada vez mais atrativo.

Na presente dissertação, será aprofundada somente uma faceta do futebol, dada a vastidão de possíveis caminhos que se deparam: a comunicação com os adeptos. Na qualidade de espetáculo de massas, a comunicação é cada vez mais importante, tendo em vista chegar a um vasto público. Na presente dissertação, dois pontos fulcrais na vida de um clube convergem. Numa primeira fase, urge a necessidade de apurar o marketing e a comunicação na sua generalidade, enquanto fenómeno transversal a todas as organizações. Só depois serão descritos os pontos principais do marketing desportivo, assim como a sua especificidade em relação ao marketing que é feito noutras áreas e as características do adepto e consumidor de desporto. Um consumidor “blended”, que está presentes nas plataformas tradicionais mas que migrou para o digital (ou nasceu na sua era), o que obrigou os clubes a trilhar o mesmo percurso. Posteriormente, serão analisados, quantitativamente e qualitativamente, os esforços feitos pelos clubes do campeonato português de futebol, a Liga Zon Sagres, junto de um dos seus públicos-alvo, os adeptos, numa tentativa de traçar o atual panorama e identificar carências e valências. Aspectos como as estruturas dos departamentos de marketing e/ou comunicação, a forma de atuar nas redes sociais e através do site, ou as características das campanhas de captação/fidelização de adeptos serão escalpelizados.

Capítulo 1 – Marketing no futebol

1.1 – A emergência do futebol enquanto desporto-rei

O desporto é uma parte fundamental das sociedades contemporâneas. Embora a prática desportiva, assim como boa parte das modalidades existentes, seja um fenómeno, em vários casos, com alguns séculos de existência – atente-se, por exemplo, nos Jogos Olímpicos da Antiguidade¹, cuja primeira edição é anterior ao nascimento de Cristo –, a sua consolidação enquanto pilar da sociedade deu-se somente durante o Séc. XX. É nesta fase que os Jogos Olímpicos da era Moderna se cimentam como expoente máximo da prática desportiva (ainda que a sua edição inaugural date de 1896) e que o futebol, hoje considerado o desporto mais popular do planeta, se organiza à escala mundial através da fundação da Federação Internacional das Associações do Futebol (FIFA). Mais tarde, em 1930, é dado novo passo para a globalização deste desporto, com a criação do Campeonato do Mundo, atualmente considerado o segundo maior espetáculo desportivo do mundo, atrás dos Jogos Olímpicos e um lugar à frente do Campeonato da Europa de Futebol.

Estas foram algumas das bases que permitiram ao futebol assumir-se como fenómeno de massas nas últimas décadas. Um crescimento baseado no aumento do número de praticantes, tanto ao nível amador, como principalmente através do profissionalismo, e, consequentemente, do acréscimo de pessoas interessadas em consumir ou associar-se a este espetáculo de variadas formas (Dionísio, 2009b: 9). Esse processo evolutivo teve o condão de tornar o futebol não só a mais destacada modalidade mas, indo mais longe, uma forma de expressão da identidade de uma sociedade, além de uma importância social mas igualmente política, entre outros sectores de actividade. É possível verificar uma correlação entre futebol e sociedade no que às suas evoluções diz respeito. O consumo, muitas vezes irracional, ou o imediatismo exacerbado são partes constituintes da estrutura social e que fazem igualmente parte da componente futebolística. O processo de globalização também passou a ser parte integrante das características deste desporto. O termo “Aldeia Global”², de Marshall McLuhan, data já da década de 60 do

¹ Os Jogos Olímpicos da Antiguidade eram uma série de competições de atletismo entre as várias cidades-estado da Grécia Antiga, realizados em honra de Zeus, o deus dos deuses.

² Este termo foi utilizado na obra de Marshall McLuhan, “A Galáxia de Gutenberg: a criação do homem tipográfico”, para descrever a forma como o mundo se tornou numa aldeia no que diz respeito às relações devido à tecnologia.

Séc. XX mas apenas ganhou força no futebol a partir de 1995, quando surgiu a Lei Bosman³. Com esta nova regulamentação, os clubes de todo o mundo passaram a contar com maior número de jogadores naturais de outros países, abrangendo todo um mercado de dimensões planetárias.

1.2 – O surgimento do marketing desportivo

A crescente imposição do futebol na cena desportiva internacional motivou não só a necessidade de melhorar a comunicação com o público para o qual este se dirigia mas também o interesse de outros quadrantes provenientes de meios não-desportivos, cujos objectivos se distanciavam dos das instituições desportivas. Foi com uma certa naturalidade que surgiu o marketing desportivo, embora seja de difícil análise definir uma data ou acontecimento que tenha marcado o seu aparecimento. O primeiro grande marco terá ocorrido na década de 70 do Séc. XIX, quando as empresas de tabaco no Estados Unidos criaram cromos com a imagem dos jogadores de beisebol e venderam-nos juntamente com os respetivos maços⁴. Em 1921, uma outra ocorrência, esta mais relevante e igualmente no beisebol. A empresa de fabrico de tacos, Hillerich e Bradsby, lançou uma campanha de promoção dos seus produtos e acabou líder de mercado no seu segmento (Pitts, 2002). Em 1936, em plenos Jogos Olímpicos de Berlim, o norte-americano Jesse Owens viria a tornar-se famoso pelas medalhas de ouro que conquistou perante Adolf Hitler e a Alemanha nazi mas também por se ter tornado no primeiro afro-americano a calçar sapatilhas da marca “Adidas”.

A Nike, conhecida marca de roupa e utensílios desportivos, tomou noção do impacto que os principais atletas das mais variadas modalidades poderiam ter na sua venda de produtos. Ao associar-se a grandes nomes, conotados com o sucesso e vistos como modelos a seguir pelo seus ídolos, a multinacional norte-americana descobriu que poderia incutir nos seus produtos o mesmo selo dos seus associados. O primeiro a ligar-se à Nike foi o corredor Steve Prefontaine, em 1973, que emanava uma imagem de sucesso mas também de irreverência, que encaixou bem na empresa. Já na década de 80, a inclusão do basquetebolista Michael Jordan nas suas fileiras veio a revelar-se uma escolha acertada e que contribuiria para crescimento da empresa à escala mundial. O

³ A “Lei Bosman” surgiu na sequência de uma decisão do Tribunal Europeu de Justiça, motivada por uma queixa do futebolista belga Jean-Marc Bosman e que terminou com as restrições ao nível da livre circulação dos futebolistas nas várias Ligas da UE, permitindo ainda que os jogadores possam mudar de clube após o termino do contrato com a atual equipa.

⁴ <http://www.unc.edu/~andrewsr/ints092/weikel.html>

sucesso do antigo jogador da NBA e os seus saltos portentosos, aliados a uma determinação e competitividade fora do comum, deram a render milhares de milhões de dólares à Nike através da linha de sapatilhas “Air Jordan”, ainda hoje um ícone quando o tema é calçado desportivo. (Kotler, 2006: 68)

Com esta associação, a Nike descobriu, e com enorme proveito, que aqui se encontrava o que poderá ser apelidado de “Pirâmida de influência: os seus produtos ou escolhas dos consumidores eram influenciados pelas preferências e comportamento de uma pequena percentagem de atletas de topo, vistos como ícones ou heróis e que, por isso, tendem a formar atrás de si uma legião de seguidores que acompanham – e por vezes tentam imitar – os seus passos e comportamentos, em várias áreas da vida”. (Kotler, 2006: 68)

O aparecimento em força da televisão, depois da Segunda Guerra Mundial, alterou ainda mais a forma de produzir desporto e a maneira como este é encarado. Os grandes eventos passaram a ser transmitidos em imagens, permitindo a sua divulgação a uma escala mundial e com um nível de atratividade maior do que o providenciado pela rádio. Os grandes eventos desportivos, como os Jogos Olímpicos ou os Campeonatos do Mundo e da Europa de futebol são hoje vistos por centenas de milhões de espectadores em todo o planeta. Trata-se, por isso, de um vasto público-alvo que as empresas mais abastadas a nível financeiro não podem hoje descurar. Os milhões pagos por multinacionais para patrocinar grandes eventos têm como objectivo chegar junto de potenciais consumidores espalhados por dezenas de países e, ao mesmo tempo, associar-se aos valores positivos de ambição, sucesso e bem-estar que o desporto veicula, com especial notoriedade para o futebol.

“O futebol profissional é, hoje em dia, o desporto de entretenimento que mais movimenta as massas e que com todo o aparato de espetáculo torna-se uma unidade social complexa. Uma das suas características mais vincadas é o facto de ser uma modalidade imprevisível” (Dias, 2011: 5)

1.3 – Do “marketing do desporto” ao “marketing através do desporto”

Dada a importância de que se reveste hoje o futebol, seria algo negligente, para as empresas com capacidade para se associarem a este desporto, deixar de lado um vasto mercado que continua a crescer. Por isso, é cada vez maior o número de agentes extra-futebol que se associam a este fenómeno. Para retirar dividendos e vencer a

concorrência que, naturalmente, também existe nesta área, são necessárias técnicas que convençam o consumidor de que o nosso produto é melhor do que os demais existentes no mercado. São essas técnicas e ferramentas que o marketing e, concretamente, o marketing desportivo, possibilitam. O interesse pela área é relativamente recente e está profundamente ligado à explosão do desporto como fenómeno de massas. As especificidades do desporto e, particularmente, do futebol, fazem dele um objecto com tremendo potencial. Para lá da componente lúdica, o desporto é encarado com seriedade e conta com um prestígio e capacidade de difusão que poucas actividades conseguem ter dentro de si.

Em primeira instância, urge separar marketing de marketing desportivo, embora ambas tenham um fim comum: satisfazer uma necessidade. Segundo Kotler, “O Marketing está em todo o lado. Formal ou informalmente, as pessoas e as organizações focadas num vasto número de atividades produzem marketing. Bom marketing tornou-se vital para o sucesso dos nossos negócios e afeta decisivamente o nosso dia-a-dia. Está em tudo o que fazemos, desde a roupa que vestimos aos sites que visitamos e aos anúncios publicitários que visualizamos” (2006: 3). Kotler acrescenta que o marketing tem por objetivo identificar e ir ao encontro das necessidades humanas e sociais de forma rentável (2006: 5). Quanto o foco passa a ser unicamente o desporto, a definição ganha contornos diferentes mas, principalmente, díspares. Não existe o que possa ser chamado de definição clássica, embora haja pontos em comum nas várias ideias expostas por autores que trabalharam o tema.

“[Marketing desportivo] é processo contínuo através do qual os envolvidos no espetáculo – cujo produto é incerto – criam as condições para que se cumpram os objectivos directos e indirectos dos clientes, agentes desportivos e outras pessoas ou organizações com interesses.” (Beech e Chadwick, 2007: 4-5)

Kotler faz igualmente referência ao marketing desportivo mas em áreas não empresariais e sem fins lucrativos – um cariz mais social –, uma análise incompleta na medida em que, nesta área, existem um vasto número de agentes cujos objectivos podem extravasar as duas fronteiras, seja do empresarial, seja do social (Dias, 2011: 43-44). Numa outra definição, de Dualib e Stotlar (2005), o marketing desportivo é descrito como “o conjunto de acções direccionadas para a prática e divulgação de modalidades

desportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou através do patrocínio de equipas e clubes”.

Numa segunda análise, é possível fazer-se uma separação dentro do próprio marketing desportivo, que se divide em duas grandes áreas. O primeiro segmento denomina-se “marketing do desporto” e está diretamente relacionado com a produção de serviços de natureza desportiva e intimamente ligado ao consumidor de desporto. Insere-se, por isso, apenas numa ótica desportiva, sendo que é possível incluir neste ponto as ações de marketing que são feitas por “serviços que usam o desporto como forma de comunicação junto dos seus consumidores, ao mesmo tempo consumidores desportivos” (Sá e Sá, 2009: 18). Segundo Dionísio (2009b), é possível fazer ainda uma subdivisão neste ponto: o marketing de eventos, quando o consumidor atua no papel de espetador, ou marketing de práticas desportivas, ou seja, em que o consumidor é ele próprio praticante da modalidade.

Num outro plano existe o “marketing através do desporto”, em que o desporto é usado como forma de promover um qualquer produto ou serviço de natureza não-desportiva. O naming⁵ da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, atualmente a ser explorado pela Zon e pela Sagres, é um dos exemplos mais pertinentes no futebol português atual. A MasterCard, multinacional de serviços financeiros, e a Heineken, marca de cervejas holandesa, patrocinam a maior competição de clubes de futebol da Europa, a Liga dos Campeões, e, no entanto, nada têm a ver com a modalidade ou sequer com desporto. Contudo, nesta faceta do marketing o objetivo passa por aproveitar a enorme visibilidade deste tipo de competições e, ao mesmo tempo, procurar associar-se aos valores – profissionalismo, espectáculo, divertimento ou excelência – que advêm da Liga dos Campeões. Esta segunda faceta é um pouco mais recente, dado que foi potenciada pela crescente imposição do futebol nos media, seja nos meios especializados, seja nos generalistas, que nos tempos que correm dispensam cada vez mais tempo ao fenómeno.

“Qualquer instituição desportiva tem como alvo dois grande segmentos estratégicos: o primeiro diz respeito aos consumidores desportivos; o segundo incorpora todas as empresas ou entidades que são potenciais patrocinadoras (Sá e Sá, 2009: 42)

⁵ Processo de atribuição do nome da empresa a uma outra entidade

Com efeito, uma das definições de patrocínio existentes vai de encontro à própria génese de “marketing através do desporto. Segundo Wilmshurst (1993), patrocínio é “o apoio financeiro ou material de uma organização a uma atividade não directamente ligada ao desenvolvimento regular do negócio da organização mas que proporciona à organização um benefício que espera obter (Sá e Sá, 2009: 79).

Existem algumas especificidades bem peculiares do marketing desportivo e que fogem às características mais comuns de outras áreas de ação do marketing, tornando-o um objecto de estudo de relevo e sobre o qual apenas recentemente muitos estudiosos se começaram a desdobrar. Um desses pontos está relacionado com a incerteza do próprio produto desportivo. No futebol, como em qualquer outra modalidade, a vitória é sempre um dos principais objectivos em perspectiva mas, paradoxalmente, um ciclo de triunfos não reveste necessariamente o produto desportivo de um maior interesse, nem tão-pouco significa um aumento garantido do seu consumo. Tomando como exemplo a realidade de um clube denominado grande em Portugal, como Benfica, Sporting ou FC Porto, é uma constatação que os seus estádios recebem maior afluência de espectadores quando o resultado dos encontros é, à partida, uma incógnita. Isto acontece, principalmente, nos jogos entre si. Já no que diz respeito a partidas frente a adversários de calibre inferior, quando uma vitória é quase um dado adquirido, o interesse pelas mesmas diminui, sinal de uma certa cultura do risco e do próprio desejo de superação (Dionísio, 2009b: 15).

Esta característica remete para uma outra que lhe está directamente associada: a espontaneidade do produto desportivo. Um espectáculo desportivo é algo cujo desenrolar se processa de forma não linear, ou seja, não existe um qualquer guião – para lá, obviamente, das próprias regras e limitações da modalidade – que descreva antecipadamente o que se irá passar. A espontaneidade é importante para exacerbar o clima de incerteza, que é igualmente potenciado pela existência de concorrência entre os vários competidores, sintoma indispensável para manter em aberto o desfecho das várias provas e, consequentemente, o seu interesse junto do público.

Esse ponto remete o consumo de produtos ou serviços desportivos para um certo plano do irracional, na medida em que é a incerteza em torno do seu sucesso que, em boa parte, guia as motivações do consumidor. No caso do futebol português, o gosto pela modalidade baseia-se em aspectos racionais mas, mais concretamente, na forte ligação que existe entre o adepto e o seu clube de eleição. Embora sejam os emblemas mais

bem-sucedidos aqueles que arrastam maior número de seguidores atrás de si, outros de menor dimensão conseguem igualmente vários seguidores devido à conexão emocional que marca esta relação. Segundo Dionísio (2009b), as influências familiares na infância são um ponto fulcral na escolha do clube que se apoia, ficando para um segundo plano as prestações desportivas (embora, ainda assim, as mesmas não possam desvalorizadas). Este constitui um forte exemplo do maior fervor espoletado pelo desporto, comparativamente com outros produtos.

“A génese sociocultural da maioria dos desportos é tal que apresenta desafios que os *marketers* de outros produtos não enfrentam. Entre eles está a lealdade inabalável que adeptos têm para com os seus clubes, a influência familiar e o papel da demografia junto dos comportamentos de consumo. Ao contrário de outros produtos, o desporto é consumido de uma forma irracional, ao invés de uma lógica racional ou económica. A lógica diria que, se um produto fica constantemente abaixo das expectativas, as pessoas deixarão de comprá-lo. No desporto, este raciocínio nem sempre funciona” (Beech e Chadwick, 2007: 10).

1.4 – O consumidor de desporto

Existe uma relação recíproca entre clubes e respectivos seguidores. Os vários emblemas de todas as modalidades sabem que hoje, mais do que nunca, num mercado cada vez mais lotado e concorrencial, é essencial uma base alargada e fiel de adeptos para manter vivo o clube. Segundo Rein, Kotler e Shields (2006), o desenvolvimento de uma estratégia vencedora é um ponto fundamental, visto que o ambiente de competição é cada vez mais intenso e os adeptos são cada vez mais difíceis de alcançar, atrair e manter. A exigência destes elementos é cada vez maior e os marketers têm de estar prontos para satisfazer todas as necessidades do seu público-alvo. Dinheiro e tempo são dois itens aos quais os responsáveis pelos vários departamentos de marketing e comunicação devem dar prioridade aquando da tentativa de captar apoios. Isto porque, atualmente, a maioria dos eventos desportivos, nomeadamente aqueles com maior visibilidade, implica custos elevados para o consumidor-espetador quando este deseja assistir ao vivo ou através de canais codificados, que obrigam a subscrição. A agenda é outro pormenor importante, tendo em conta que o tempo do consumidor para atividades lúdicas é bastante curto, uma consequência da panóplia de compromissos no dia-a-dia, profissionais ou pessoais. Dadas estas duas condicionantes, o adepto comum está

obrigado a fazer uma escolha quando se depara com a crescente oferta oriunda de todas as modalidades, o que motiva, por parte dos marketers, uma melhor compreensão da forma como o adepto se comporta no ato da escolha.

Para serem bem-sucedidas, as empresas de marketing têm de estar cientes de que o consumidor assume hoje características distintas, em relação ao que sucedia há 15 anos. Já não basta uma aproximação feita através dos meios tradicionais de marketing, como a rádio, a televisão ou os jornais. Para chegar a novos targets, é fundamental o uso das ferramentas do marketing digital, através da internet. Acontece que para uma campanha cumprir os seus objetivos já não basta o uso de somente uma destas duas formas de marketing. É daí que surge o termo *Blended Marketing* (Dionísio, 2009a), que conjuga os meios do marketing tradicional com os do marketing digital, tendo em vista uma captação ou fidelizações não só mais certeiras mas igualmente menos dispendiosas. A utilização simultânea das duas e familiaridade com os instrumentos do digital não é ainda um feito consumado entre as empresas portuguesas. No entanto, os consumidores em si, seja no desporto ou noutra área, podem ser considerados *blended*. Esta realidade acentua-se na geração que nasceu nos anos 90 ou já no Séc. XXI, que não foi obrigado a fazer a transição do tradicional para o digital, tendo em conta que nasceu durante o “boom” da internet. São os denominados *digital natives* (Dionísio, 2009a). Compras na internet, presença em várias redes sociais e uso de smartphones são algumas das características do consumidor blended.

Para uma boa comunicação blended, as organizações devem obedecer a critérios como a criação de um site oficial onde os utilizadores podem encontrar informação sobre o clube, desde notícias a eventos, passando por questões de merchandising; construir “base de dados de adeptos”, para identificar mais depressa e de forma precisa os vários targets; criação de “espaços que facilitem o diálogo digital”, sendo disso exemplo os fóruns ou mesmo o Facebook, devido à possibilidade dos seguidores em comentar as publicações; monitorizar a participação dos adeptos nas manifestações desportivas, o que vai permitir conhecer melhor a realidade da massa adepta e elaborar planos de marketing mais certos para cada segmento (Dionísio 2009b: 33).

Rein, Kotler e Shields (2006) traçam também o perfil do potencial adepto dos tempos que correm, denominado de *Elusive fan* – fã esquivo –, assim como as sete principais características do mercado onde se insere esta tipologia de adepto: ambiente

competitivo pressurizado; expectativas mais elevadas dos adeptos; o paradoxo do comercialismo; novas tecnologias; individualismo; alterações no comportamento e estrutura familiar; a pressão do tempo. No que diz respeito ao primeiro ponto, relativo ao ambiente de enorme exigência que perpassa o meio, é de salientar que “não existe nenhuma posição de mercado segura” (Rein, Kotler e Shields, 2006: 11). Algo que antes parecia uma certeza pode agora, a qualquer momento, tornar-se uma dúvida, dada a vastidão da oferta. O futsal, variante do futebol, é um exemplo claro de uma modalidade que, em Portugal, ganhou espetadores junto de outras atividades mais *indoor*, como o hóquei em patins ou o basquetebol, fruto de uma capacidade para adaptar-se aos parâmetros de exigência do público. Mais espetacularidade, através da velocidade de processos (que se traduz em muitos golos, bem mais do que num jogo de futebol de 11) ou concorrência entre os participantes foram algumas das razões para a ascensão do futsal. São precisamente essas expectativas – que constituem o segundo ponto – que os vários responsáveis por todas as modalidades tentam satisfazer, dado que o público é hoje um elemento fulcral e ativo e, acima de tudo, exigente. Até porque a vastidão da oferta permite que, uma vez insatisfeito, o consumidor-espetador tenha a oportunidade de partir para outras modalidades que se ajustem mais às suas vontades.

“Atualmente, deixou de ser sensato esperar que os adeptos compareçam somente porque não têm mais nada para fazer ou porque estão completamente viciados no desporto em questão. Se uma dada modalidade não corresponder aos pedidos do mercado, então correrá o risco de ser substituída por outro produto desportivo mais flexível” (Rein, Kotler e Shields, 2006: 13)

O terceiro ponto remete para o denominado paradoxo do comercialismo, que consiste numa certa ambiguidade na forma como o adepto encara o desportista-estrela. Por um lado, as estrelas de uma determinada modalidade sempre foram vistas como íntegras e puras, ou seja, na condição de estarem totalmente dedicados à causa do emblema que representam, independentemente de questões financeiras. Algo que, no desporto, se convencionou chamar de “amor à camisola”. Por outro, a crescente comercialização do desporto levou a que os principais protagonistas passassem a deter um estatuto de figura inalcançável e, em várias situações, inseridas em escândalos que afetam a modalidade e que colocam em causa a própria integridade do jogo.

As inovações tecnológicas também moldam o perfil do fã desportivo. A proliferação das transmissões televisivas mas, principalmente, dos vários gadgets, nomeadamente no sector das comunicações móveis, permite ao comum adepto seguir um determinado evento à distância e em tempo real, esteja onde estiver. O desafio aqui, para os organizadores dos vários eventos, passa por evitar que o consumo do desporto em questão seja feito, maioritariamente, fora do local onde o mesmo decorre, realidade que ditaria uma quebra significativa nas receitas de bilheteira e, possivelmente, na publicidade.

O individualismo, salientam aos autores, também define o perfil do adepto, que passou a dispor de maior oferta no campo das modalidades individuais, que registaram um maior crescimento no número de praticantes, ao invés das modalidades coletivas. Este cenário permitiu também a evolução de um certo culto do desportista em si, na qualidade de estrela que, muitas vezes, se situa acima da própria equipa no que diz respeito à atenção que cativa junto de comunicação social e adeptos.

A sexta característica prende-se com as alterações da estrutura familiar. Desde sempre, um dos principais objetivos dos responsáveis desportivos foi encontrar forma de chegar com o seu produto junto do público jovem, ou mesmo infantil, fator fulcral para a sobrevivência de qualquer desporto ou entidade desportiva. Não só por razões imediatas mas como forma de fidelizar estes membros para o futuro, numa lógica de transmissão do gosto pelo consumo por uma determinada modalidade para os seus descendentes. Porém, algumas alterações de fundo que a família tradicional tem sofrido levaram a este declínio. Aspetos como o maior número de atividades que as crianças frequentam ou os receios de que o desporto possam servir de fator de distração e prejudicar o rendimento escolar diminuem o acesso dos membros mais novos das famílias ao desporto, seja na condição de praticante, seja como espectador.

Por fim, a pressão do tempo coloca-se na medida em que o preenchido calendário das pessoas deixa pouco tempo para marcar presença em eventos desportivos. Neste ponto, importa ressaltar que não é apenas a duração do acontecimento em si que está em causa. A logística consome, neste particular, uma parte considerável do total de tempo que é despendido para assistir a um evento. Desde a compra dos bilhetes, passando pelas deslocações até e desde o recinto do espetáculo, tudo obriga a uma certa agilização do escasso tempo que o indivíduo tem durante o dia para atividades de lazer.

Todos estes sete pontos contribuíram para tornar o acesso ao comum adepto mais complicado, na medida em que aumentaram os seus graus de exigência perante o evento desportivo e contribuíram, por outro lado, para a diminuição do tempo e disponibilidade para marcar presença nos mais variados espetáculos. No entanto, a sua fidelização ou captação continua a ser uma fórmula indispensável para a sobrevivência dos clubes desportivos.

1.5 – A peculiaridade da concorrência

A concorrência assume um cariz muito particular no desporto. Ao contrário do que sucede em muitas outras áreas cujo objetivo passa pelo lucro, onde o monopólio acaba por constituir uma vantagem para a única empresa no respetivo mercado, no desporto, e no caso concreto do futebol, um chamariz mais atrativo está dependente de um mercado onde as alternativas são várias e com capacidade para propiciar incerteza no produto final, aspeto já acima referida. Tomando como exemplo a Liga Zon Sagres⁶, acabaria por perder-se uma boa parte do interesse da prova caso, à entrada para cada edição, questões como o vencedor ou quem desce de divisão estivessem praticamente resolvidas, dada a qualidade inequivocamente maior de uns e a ausência dela noutros (no caso dos clubes que tentam manter-se no principal escalão do futebol português).

O paradoxo aqui está no facto de o objetivo de cada equipa passar, naturalmente, por vencer os jogos que disputa, ou seja, evitar a concorrência. No entanto, esta é fundamental para o interesse da competição junto do público, que espera do espetáculo desportivo algo cujo final é incerto. Para além da concorrência que existe dentro do relvado, entre as várias equipas adversárias, há a salientar um outro tipo de disputa entre os que defendem a mesma instituição, principalmente os de menor dimensão, e num local muito concreto: a internet. Atualmente, os sites oficiais dos clubes devem ser um dos principais veículos de consumo de informação por parte dos adeptos desse mesmo emblema, seja no que toca ao noticiário diário, seja nas posições tomadas pelos seus dirigentes acerca dos mais variados assuntos. Contudo, a existência de outros sites de informação sobre o clube, de cariz não-oficial – e que por isso podem não refletir a verdadeira posição do mesmo – é potencialmente perigosa, uma vez que estes concorrentes podem “suprir as necessidades que os fãs não encontram no site oficial do

⁶ A Liga Zon Sagres é o campeonato da primeira divisão de futebol em Portugal e que inclui 16 equipas. O processo de naming ditou que dois dos principais patrocinadores, a Sagres e a Zon, dessem o nome à prova.

clube” (Borba, 2008: 40), sem que o cibernauta tenha os meios disponíveis para aquilatar a veracidade da informação.

A problemática da contrainformação ou desinformação tem uma das suas origens nesses outros sites não-oficiais. À semelhança do que sucede com outras áreas, tenham elas fins lucrativos ou não, a importância da comunicação externa assume uma enorme importância em qualquer desporto. Tomando novamente como exemplo os clubes da primeira divisão, acaba por ser um risco para qualquer, mesmo para os que dispõem de mais atenção nos media, deixar que a comunicação social “faça” o seu marketing. Mesmo para os clubes ou figuras desportivas que gozam da chamada “boa imprensa”, uma eventual displicência nesta área pode ter o condão, na pior das hipóteses, de destruir a imagem do atleta.

Existe, contudo, um ponto divergente entre o desporto e qualquer outra área. Num outro negócio, a má imagem ou pouco sucesso de uma determinada empresa leva, na grande maioria das situações, à fuga dos consumidores para um concorrente direto. A especificidade do futebol torna essa possibilidade muito remota pois as rivalidades clubísticas quase que impedem uma mudança de clube, quando o atual não corresponde às expectativas. No caso do futebol, as paixões dos adeptos-consumidores pelos seus clubes acabam por fidelizá-los, mesmo que os resultados desportivos ou as políticas dos dirigentes não sejam do seu agrado, pois o apoio a outros clubes quase nunca é uma opção a considerar.

“No futebol esse aspeto (sentimento de pertença a uma comunidade) ganha ainda maior poder, porque se trata de um nicho especial para a fidelização. Um adepto não vai deixar de ser fã da sua equipa da mesma forma que mudaria de loja ou fornecedor. (...) E ao assumir esse comportamento fica claro que os websites dos clubs rivais não são concorrentes diretos” (Borba, 2008: 2)

Porém, a ligação entre o adepto e a sua equipa acabou por originar um forte handicap, fruto desse forte vínculo que une os dois lados. Uma espécie de barreira, que impede uma segmentação na sua plenitude. O futebol português é sintomático, sendo a localização geográfica um forte obstáculo. Um exemplo muito claro tem que ver com a dialética norte-sul e as diferenças clubísticas bem vincadas entre FC Porto e Benfica. Uma campanha de angariação de sócios por parte do clube de Lisboa no Porto teria pouco sucesso, fruto da intensa rivalidade entre os dois emblemas e pelo facto de aquela

cidade nortenha ser o local com maior ligação ao FC Porto. O mesmo aconteceria caso se desse a situação oposta.

1.6 – O produto desportivo

O produto, segundo Kotler, pode ser definido como “algo que pode ser oferecido a um mercado tendo em vista atenção, a sua compra, uso ou consumo que podem satisfazer uma necessidade ou um desejo (Kotler et al., 2003: 344). Os produtos, na sua generalidade, podem ter duas características principais. Serem tangíveis, algo físico, o que se convencionou chamar de “bem”; ou intangíveis, o que requer necessariamente uma ideia ou emoção, tendo por isso o nome de serviço. É aqui que se enquadra, por exemplo, o conceito de um jogo de qualquer modalidade onde se assuma o papel de espetador. Ainda assim, é importante lembrar que, neste caso, o espetador também contribui para a criação do produto ao associar-se a um qualquer evento ao vivo.

O produto desportivo assume igualmente uma especificidade bem peculiar, comparativamente com outros de áreas diferentes. Embora os agentes da indústria desportiva constituam-se igualmente como prestadores de bens e serviços e, por isso, tenham por objetivo a satisfação dos desejos ou necessidades do cliente, existem alguns campos deste produto que divergem de forma significativa. A componente lazer é uma delas e caracteriza de forma indelével o produto desportivo. Sendo certo que muitos produtos se norteiam por essa matriz, no desporto e, em particular, no futebol, ela é claramente saliente, através do expoente máximo que é o jogo em si, no que diz respeito ao confronto entre duas equipas que lutam por um objetivo: ganhar. O jogo é, portanto, o elemento mais visível e importante de um pacote que é vendido ao espetador e que conta com outras atrações.

“Se entendermos os agentes da indústria do desporto como prestadores de serviço, devemos atender ao facto de estarmos a proporcionar um serviço, estamos a entrar num jogo complexo de valorização da satisfação dos nossos clientes. As pessoas requisitam serviços de desporto para obterem benefícios emocionais. O local de um evento desportivo é um palco onde existe um conjunto de soluções e benefícios para os problemas das pessoas” (Dias e Dias, 2011: 58).

Morgan e Summers (2005) destacam essa faceta do jogo como sendo a mais visível mas não a única, sendo que um rol de vários elementos surgem associados ao produto

desportivo. “No caso do desporto, o produto é normalmente o jogo em si, mas existem outros elementos tangíveis a considerar, como os participantes, o tipo de competição ou encontro, as opções de merchandising e as instalações. Por sua vez, os elementos intangíveis são as sensações, emoções e interpretações das pessoas acerca de um determinado desporto, sejam elas participantes ou não.” (Morgan e Summers, 2005: 35)

O produto desportivo é algo complexo e de difícil caracterização. Ainda assim, Mullin, Hardy e Sutton (2000) destacam alguns pontos. O lazer é tão-somente uma delas, destacando-se ainda outras características como a separação do tempo e espaço, a atividade física, a intangibilidade e o efêmero do acontecimento e, um aspeto importante, o seu consumo e produção em simultâneo. Existe, naturalmente, a possibilidade de ambas serem feitas em tempos diferentes – como a visualização através da televisão, seja em direto ou em diferido – mas, cada vez mais, a simultaneidade é uma evidência. Um exemplo claro tem a ver com a presença do adepto no estádio num jogo de futebol. Tendo como propósito assistir a um espetáculo, o certo é que a sua envolvência, seja através do apoio a uma das equipas ou entusiasmo, seja pelo comportamento pouco cívico que motive inclusivamente desacetos, cria o que pode ser designado de “espetáculo dentro do próprio espetáculo”.

Outro pormenor importante destacado por Mullin, Hardy e Sutton (2000) prende-se com o facto de o sucesso do produto desportivo estar fora da alçada do marketer, faceta motivada pela variabilidade da performance desportiva da equipa. Isto é, mesmo que o produto seja considerado, à primeira vista, atrativo e que a campanha tenha sido efetivamente bem preparada, os resultados da equipa irão, em última instância, condicionar a sua aceitação, positivamente ou negativamente. O facto de estarmos na presença de um desporto ao qual a ligação é, quase sempre, fomentada por fatores irracionais e paixões, determina que o desempenho dentro do relvado seja o fator decisivo.

A incapacidade do marketer em controlar as suas campanhas é destacado também por Morgan e Summers (2005). “O produto desportivo em si é inconsistente e altamente imprevisível. É por isto que é tão atrativo para as pessoas mas também a razão por que torna o marketing mais difícil (...). Os marketers desconhecem como irá comportar-se a sua equipa, se os jogadores se envolverão em escândalos ou se o calendário irá determinar o seu sucesso” (2005: 35).

Segundo Dionísio, Leal e Moutinho (2008), a atitude dos fãs face ao seu clube pode ser considerado tribal, dados os ritos que caracterizam o fenómeno em si. Aspetos como o estádio, os cânticos ou até um certo “endeusamento” dos principais atores remetem para a existência de locais ou personagens sagrados, próprios de um comportamento de uma tribo. Numa análise mais detalhada, é possível encontrar dentro destas tribos um subgrupo constituído pelas claques. Muitas vezes reunindo uma mescla de sensações positivas – fruto do apoio quase incondicional que prestam à respetiva equipa e um entusiasmo fora do comum, traduzindo em cânticos constantes e exibição de tarjas – e negativas – violência ou intimidação dos rivais são pontos frequentes numa partida de futebol, ou ainda pela defesa exacerbada do clube, que por vezes leva ao conflito com claques de equipas rivais –, as claques destacam-se por “valores específicos” e formas de atuar diferentes das dos restantes adeptos, até pelas relações mais próximas estabelecidas entre os seus membros e pelo facto de seguirem a equipa de futebol para qualquer jogo.

Contudo, o produto desportivo nos dias de hoje está bem longe de ser constituído apenas pelo jogo em si. Para Dias e Dias (2011: 60), o jogo é um ponto central que reúne outras facetas que, no seu conjunto, fazem o produto. De um lado, o espetador, consumidor do produto e, ao mesmo tempo, um participante na produção do serviço, inserido na lógica do evento, e, do outro, os próprios jogadores, a organização e a logística, tendo como objetivo uma maximização do lazer da parte do comprador. As componentes do produto chegam, ainda assim, a um patamar mais longínquo, pois para lá dos espetadores (sejam eles mais ou menos apaixonados, consumam ao vivo ou através da TV) surge ainda o patrocinador, uma figura cada vez mais importante num desporto mediatizado e ao qual muitas empresas se desejam associar, procurando para elas valores como capacidade de superação ou transcendência, muitas vezes próprias dos atletas.

“Em termos de atividade e diversão, deverão ser realizadas ações que melhorem o espetáculo na sua globalidade e incrementem as possibilidades de diversão, tanto antes como durante e depois dos jogos (...). Todas estas ações devem ser de qualidade, fomentar a participação, ser de acordo com as preferências do público a que nos dirigimos e, por último, transcender o âmbito do evento do jogo, antecipando-se ou prolongando-se ao longo do tempo (Dias e Dias, 2011: 60).”

Dionísio (2009b) apresenta outros aspetos direta ou indiretamente relacionados com o produto desportivo, nomeadamente do ponto de vista dos clubes e das suas fontes de receita. A venda dos direitos televisivos é apenas um delas e com uma importância crescente para as finanças dos clubes de futebol. Maior exemplo disso é o facto de os principais emblemas portugueses encararem como indispensável a presença na fase de grupos da Liga dos Campeões⁷, onde os encaixes monetários chegam, no mínimo, a rondar os 10 milhões de euros; A publicidade continua a desempenhar um papel fulcral, seja através de painéis, “naming” ou patrocínios, através de parcerias com empresas que exploram o nome do clube; a venda dos direitos desportivos dos futebolistas, seja a outros clubes, seja a fundos de investimento, é um cenário cada vez mais comum tendo em vista a amortização do investimento feito na compra de passes; venda de produtos oficiais, o que é possível através das lojas do clube ou de estabelecimentos de empresas associadas ao emblema em questão (o Kit Sócio do Benfica chegou a estar à venda nos CTT); aluguer dos espaços do clube, seja estádio ou outros complexos, para a realização de eventos à margem do desporto; venda dos direitos de imagem dos futebolistas, com o clube a continuar a usufruir dos direitos desportivos. Assim, alguns destes pontos contribuem para o preço do bilhete de um jogo, na medida em que são parte do espetáculo.

Apesar das diferenças relativamente ao marketing tradicional, explicadas em cima, o marketing desportivo possui várias características idênticas. Tendo em vista satisfazer igualmente os desejos e necessidades do consumidor, na área desportiva é igualmente usada a ferramenta do “marketing mix”, de forma a diferenciar o respetivo produto dos restantes da concorrência. Sá e Sá (2009) destacam três divisões principais: numa primeira instância surge o marketing tradicional, através da aplicação dos 4 P’s (Product, Price, Place, Promotion), sendo que, neste ponto, é importante saber onde e como aplicá-los, na medida em que os grupos-alvo são diferentes uns dos outros e requerem estratégias diferenciadas. Isto embora, após o processo de segmentação, o uso de sinergias ou junção de várias estratégias possa ser feito, para evitar gastos desnecessários. De seguida, surge o marketing interativo, que tem que ver com “as preocupações relacionadas com o contacto direto com o cliente e com o pessoal responsável pela prestação de serviço” (Dias, 2011: 45). Já o marketing interno destaca

⁷ A Liga dos Campeões é uma competição disputada todas as épocas desde 1955, organizada pela UEFA, entre as melhores equipas da Europa.

“as preocupações que o gestor desportivo deve atender quando desenvolve novos programas ou tenta melhorar os já existentes” (Dias, 2011: 45).

Para o trabalho em questão, será dada particular incidência ao marketing mix dos 4 “P’s” – embora outras teorias alarguem a análise, sendo disso exemplo os 4 “C’s” (Consumidor, custo, comunicação e conforto). O primeiro “P”, o produto, assume algumas características específicas destacadas por Morgan e Summers (2005): é efêmero, já que uma vez que o jogo termina, a repetição do mesmo será impossível, ao contrário de um qualquer produto, que se prolonga no tempo; inseparável, visto que é produzido e consumido ao mesmo tempo; heterogéneo, tendo em conta que o produto é subjetivo e baseado na experiência e sensações da pessoa que o consome; por fim, destacam-se a sua intangibilidade, evidente em alguns aspetos.

O segundo “P”, de Place (lugar), responde à pergunta “onde”. Onde se pode comprar o produto e depois consumi-lo. Aspetos como distribuição, canais de comunicação e inventário de objetos cabem neste segmento. Os canais de distribuição dos produtos podem ser lojas oficiais dos clubes, núcleos, franchising, lojas dos patrocinadores, stands nos locais de realização de um evento ou a própria internet. (Dionísio, 2009b).

De seguida surge o “Promotion (promoção), que trata de garantir que os potenciais consumidores conhecem o produto e sabem onde adquiri-lo, indo de encontro aos objetivos da empresa e diferenciando-o dos produtos da concorrência. Morgan e Summers (2005) dividem este ponto em cinco elementos: publicidade, vendas pessoais, promoções, relações públicas e marketing direto. Dionísio (2009b), por sua vez, distingue três segmentos-alvo da comunicação desportiva. Começando pelos praticantes, cuja existência é fundamental para o desporto e para o negócio que lhe é adjacente. Neste ponto, os marketers têm como objetivo cativar potenciais praticantes destacando os aspetos positivos que advêm daí, como a saúde como consequência da prática desportiva; o cariz emocional, que arrasta consigo valores como integração social ou mesmo a superação pessoal, embora num nível ainda fora do profissionalismo; os aspetos aspiracionais, na medida em que a possibilidade concreta que o desporto oferece a nível profissional, nomeadamente o futebol, torna-o atrativo para o praticante, que pode escolher “fazer vida” desta forma. A independência financeira promovida por cada vez mais desportos quando praticado a um nível profissional e, principalmente, ao mais alto nível, tornou esta área uma das mais rentáveis de sempre para o indivíduo,

embora as carreiras sejam curtas na generalidade. Bourg e Gouget (2005) alertam também para essa atratividade e realçam alguns pontos que colocam o desporto como alvo de investimento: a sua linguagem universal, as elevadas audiências televisivas, a presença em vários mercados e a sua imagem popular mas sobretudo, saudável.

O segundo segmento-alvo proposto por Dionísio (2009b) são as empresas. Os clubes, nomeadamente os de topo, apostam cada vez mais em clientes de “luxo”, sendo disso exemplo os vários camarotes detidos por algumas das principais empresas do país em estádios como Alvalade, Dragão ou Luz, onde existem várias regalias mas igualmente um elevador valor monetário a pagar. A divisão aqui é feita segundo patrocinadores e anunciantes (Dionísio, 2009b).

O espetador é outro dos segmentos-alvo. Para os clubes, o objetivo passa por tornar estes mesmos espetadores em fãs e, de seguida, em sócios, de preferência com presença habitual nos jogos da equipa e participação ativa na vida do clube, consumindo os seus produtos e apoiando inequivocamente o emblema. Por outro lado, existem os espetadores não-fãs, os quais surgem como um desafio à capacidade de captação do clube e às suas estratégias de marketing e comunicação. É necessário fazer ver a este segmento as vantagens em apoiar o clube em questão, de preferência na qualidade de sócio (Dionísio, 2009b).

O derradeiro “P”, o preço (Price), é definido consoante as expectativas desportivas que se crê que as pessoas têm, variando, por isso, de jogo para jogo ou competição para competição, tendo também em atenção quem são os clubes envolvidos. Para além desta condicionante, a capacidade financeira do próprio público-alvo deve ser tida em conta, para evitar valores inoportunos para os espetadores. Sendo este um ponto fundamental para a sobrevivência dos clubes (ainda mais para os pequenos, visto que aí as receitas televisivas são menores, ao contrário do que sucede com os emblemas de maior dimensão, nomeadamente através do “bolo” proveniente das competições europeias, Liga Europa e, principalmente, Liga dos Campeões), torna-se imperativo um certo cuidado na determinação dos preços, que “não pode ser calculada apenas com base nos custos” (Dionísio, 2009b: 27). Daí a necessidade em introduzir preços diferentes consoante os lugares no estádio durante um jogo, estabelecidos por fatores como a distância e colocação em relação ao relvado ou regalias adjacentes ao bilhete (a presença nos camarotes, para além da boa visibilidade, traz consigo refeições incluídas).

Esta diferenciação nos preços dos produtos é, correntemente, fulcral para a sobrevivência de um clube, pois os sócios são um grupo heterogêneo. A segmentação visa, assim, atingir dentro do alvo principal pequenos subgrupos homogêneos a quem o produto possa ser vendido com as mesmas características. O processo é bastante subjetivo e largo mas, por norma, pode incluir apenas três classificações: características físicas e demográficas, características psicológicas e características comportamentais. Entre as físicas/demográficas surgem variáveis como idade, género, profissão, salário, habilitações literárias, estado civil, condição étnica, religião e localização. Tratam-se, no fundo, de elementos tangíveis e facilmente calculáveis, traçando um perfil biológico do público-alvo, o que por si só é insuficiente. No que diz respeito a características psicológicas, destacam-se a personalidade, o estilo de vida, os valores, as motivações e as atitudes, que explicam o “porquê” de este grupo atuar desta forma e preferir determinado produto a outro. Por fim, as características comportamentais passam pelos benefícios pretendidos, situação de uso, nível de uso (raro ou constante, por exemplo), fidelidade e local de compra, que têm por objetivo responder à pergunta “como” é feita a compra dos produtos por parte deste segmento.

Para facilitar este processo de segmentação, Dionísio (2009b) descreve uma tipologia do consumidor do produto desportivo, dividindo-o em dois principais grupos. De um lado o praticante (amador) que, por sua vez, se divide em dois subgrupos no que toca ao seu comportamento, podendo integrar-se ou então optar por não se envolver no fenómeno desportivo ao nível profissional. Do outro lado surge o espetador, igualmente dividido em dois subgrupos: em direto, ou seja, marcando presença no estádio e assistindo ao vivo ao jogo; através dos media, o que significa que assiste através das transmissões televisivas ou em sites especializados em desporto ou dos clubes envolvidos, que fazem o direto da partida⁸. O autor divide ainda o subgrupo “em direto” – no que toca ao seu comportamento – em apoio e em reações negativas, duas sensações que podem ser manifestadas, pelo mesmo grupo, num mesmo jogo e até separadas por um curto espaço de tempo.

⁸ Acompanhamento de um jogo em tempo real, através da transmissão de dados escritos sobre o mesmo quando o acontecimento é relevante.

1.7 - Importância das redes sociais e papel do Facebook

*“A publicidade no Facebook não parece
publicidade porque é oriunda dos amigos”*

- Tim Kendall, ex-Diretor
de Monetização do Facebook

O boom da Internet, há sensivelmente 20 anos, mudou por si só a forma de comunicação entre os seres humanos. Como foi referido mais acima, o conceito de Aldeia Global ganhou uma nova dimensão, fazendo mais sentido do que nunca. A capacidade de estabelecer relações em tempo real, pese a distância espacial, acabou por funcionar claramente como uma revolução ao nível comunicacional. No entanto, uma parte da Web ganhou especial relevância nesse passo gigantesco dado ao nível das relações virtuais: as chamadas redes sociais. Para Dana Boyd e Nichole Ellison⁹, uma rede social “é um serviço de internet que permite ao indivíduo construir um perfil público ou semi-público num sistema delineado, criar uma lista de outros utilizadores com quem mantém relações e visualizar as suas conexões sociais e as de outros nesse mesmo sistema. A natureza e nomenclatura destas ligações poderá variar de site para site.”

Sendo um meio que permite descobrir novas pessoas, estas redes virtuais destacam-se principalmente pela possibilidade que o indivíduo tem em articular e mostrar a sua rede de contactos, designados em muitas plataformas como “amigos”, como é o caso do Facebook ou do Hi5. Entre as várias virtudes de uma rede social virtual está a capacidade de falar com outros membros da respetiva rede em tempo real ou mesmo passar-lhes documentos. Permite igualmente a partilha de dados biográficos, interesses, fotografias, vídeos ou mesmo um simples pensamento, ao qual todos podem aceder a partir do momento em que é colocado.

O fenómeno da Web 2.0¹⁰ veio, assim, mudar não só a forma de comunicar mas igualmente de fazer marketing. Trata-se de uma nova e inovadora oportunidade de chegar ao consumidor. É uma fórmula barata de interagir com o público-alvo e de falar-lhe diretamente ao ouvido, nomeadamente através das redes sociais, o que permite igualmente dar uma voz mais ativa ao destinatário do produto. O maior exemplo de

⁹ <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>

¹⁰ Conceito que encara o ambiente virtual como de partilha de informação centrada no “eu”, ou seja, no utilizador.

sucesso nesta área foi a campanha executada pela equipa de Barack Obama durante as presidenciais norte-americanas de 2008. O atual Chefe de Estado dos EUA soube “infiltrar-se” em vários nichos virtuais e, assim, atingir uma camada mais jovem da população norte-americana, descrente na política e que, deste modo, participou ativamente na eleição de Obama. O facto de as redes sociais serem utilizadas principalmente por uma camada mais jovem da população permitiu ao candidato democrata conquistar uma boa parte desse eleitorado.

Muitas das ações executadas por Obama durante a campanha servem hoje de exemplo para empresas que pretendem chegar perto do consumidor, numa tentativa de estabelecer uma relação de confiança e não apenas “impingir” o produto. O Facebook, hoje utilizado por mais de 950 milhões de pessoas e, por isso, um dos maiores “targets” do Mundo, é um exemplo claro desse ideal. O filme “A Rede Social”, que retrata exatamente a criação e crescimento do Facebook, tem explícita a ideia de que esta comunidade virtual “é fixe” porque é onde estão reunidos os nossos amigos, sendo que esse é um sentimento que deve ser preservado enquanto o Facebook é usado, seja por quem for. Para tirar uso desta e de outras redes sociais, existem vários princípios¹¹ que podem ser aplicados pelos marketers tendo em vista o sucesso nesta área.

“As redes sociais tem emergido como um poderoso e sofisticado novo canal de marketing. Este tem-se tornado preciso, pessoal e social: as redes sociais têm dado aos marketers novas armas para serem mais precisos nas campanhas através das informações de perfil, envolver a comunidade através dos grupos de amigos e cultivar com frequência um marketing transmitido boca a boca na sua base de possíveis de consumidores” (Shih, 2009: 33-34)

Um dos princípios que deve ser escrupulosamente seguido quando o tema é marketing através das redes sociais é o da comunicação transversal e em duas direções. O objetivo final e primordial será sempre o de levar o consumidor a adquirir determinado produto ou serviço. No entanto, o caminho para lá chegar assume contornos diferentes nesta plataforma. A palavra-chave aqui é envolver o público-alvo no processo de desenvolvimento do produto e ainda a tentativa de obter feedback. Questões estéticas, pontos de venda e até os preços que estão dispostos a pagar, estes são alguns dos pontos que os consumidores podem agora transmitir diretamente ao produtor, com a ajuda das

¹¹ <http://online.wsj.com/article/SB122884677205091919.html>

redes sociais. Associadas (e até promovidas) pelas redes sociais, outras comunidades, nomeadamente *wikis*¹², poderão ser criadas pela empresa no sentido de melhorar a participação do consumidor, dada a possibilidade em criar, editar ou eliminar conteúdos. Importa, acima de tudo, dar ao consumidor uma razão ou incentivos para interagir com as várias empresas.

Como é defendido no meio, os sites são feitos para o indivíduo e não para a empresa. As recompensas, na comunidade virtual, não requerem necessariamente um tom financeiro mas mais de reconhecimento pela participação. Assim sendo, a possibilidade do utilizador votar (positivamente ou negativamente) os comentários de um outro semelhante é uma das opções mais comuns. No Facebook, essa ferramenta é denominada de “Gosto”, que se encontra à distância de um clique. Por outro lado, este sistema com base na reputação dos utilizadores permite à empresa saber quem são não só os elementos mais ativos mas também os que mais se destacam ao nível dos conhecimentos numa determinada área ou produto da companhia. Neste processo é fulcral ainda a existência da figura do gestor de comunidades virtuais, um elemento da empresa que moderará as conversas entre os vários participantes, mantendo uma certa ordem e impedindo que os padrões da participação baixem para níveis pouco cívicos ou travando “off topics”¹³. Nota igualmente para a capacidade (recomendável) que esse mesmo gestor deve ter para elucidar, sempre que possível, os utilizadores sobre vários assuntos da empresa, funcionando como um porta-voz.

Uma das potencialidades – e ao mesmo tempo ameaças – das redes sociais para o marketing é a comunicação entre os diversos utilizadores. É um dado adquirido que o consumidor tende a confiar mais nos seus pares do que nas campanhas promovidas por uma companhia, quando em causa está a valia de um produto. Um estudo da consultora “Booz and Company” revelou que 71% das pessoas referem que a opinião de amigos e família é a mais importante quando pretendem comprar algo¹⁴. Por isso, os gestores de marketing devem estar atentos às opiniões que são partilhadas pelo público a quem se dirigem, como forma de obter também um certo feedback, pesquisando através de blogues ou redes sociais como Facebook. Uma outra possibilidade de obter reações

¹² Sites onde é possível aos utilizadores acrescentarem, modificarem ou eliminarem conteúdo.

¹³ No contexto de uma wiki, acontece quando a informação acrescentada está fora do tema que é tratado naquele site.

¹⁴ <http://www.socialtechnologyreview.com/articles/50-facebook-stats-every-marketer-should-know>

acerca da aceitação de um determinado produto é a consulta de sites como o Digg.com¹⁵, Delicious.com¹⁶ ou o Twitter¹⁷, neste último caso através da ferramenta *Trending Topics*¹⁸. Posteriormente, a empresa pode dar algum ênfase ao feedback positivo, dando mais visibilidade a esses comentários ou, noutros casos¹⁹, dando a possibilidade a bloggers ou pessoas influentes na comunidade de virtual de experimentar o produto em primeira mão e, caso a avaliação do mesmo seja positiva, publicitá-lo gratuitamente para a empresa.

Importante nos meios virtuais é, mais do que forçar a venda do produto, ouvir os consumidores, dando-lhes voz – afinal, a “arma” que as redes sociais souberam potenciar, mais do que os próprios blogues – fazendo-os sentir que a empresa é mais um amigo no seu grupo de ligações. Deve imperar, por isso, uma certa liberdade na escolha dos tópicos em discussão, para permitir ao indivíduo, de uma forma mais aberta e com poucos constrangimentos, sugerir, criticar e elogiar.

“Quando um singular entra numa rede social, o sentimento dominante é o de que se encontra entre amigos. Os conteúdos que vê estão feitos à sua medida e existe um certo nível implícito de confiança. Os anunciantes nas redes sociais têm acesso direto a um portal personalizado para cada audiência. No entanto, apesar destes anunciantes terem ao seu dispor esta audiência no palco de maior confiança, o desafio aqui é que as redes sociais têm-se caracterizado pela comunicação e não por uma intenção de compra” (Shih, 2009: 34)

“Modus operandi” no Facebook

São vários os motivos que tornam o Facebook numa enorme base de potenciais consumidores para as empresas. Os seus mais de 950 milhões de utilizadores são o melhor exemplo, refletindo o facto de quase um sétimo dos habitantes do planeta estar presente na maior rede social do mundo. Tendo em atenção o objeto de estudo da presente dissertação, o universo passa, maioritariamente, apenas por Portugal, embora o

¹⁵ Site onde podem ser colocadas quaisquer tipo de histórias, cujo conteúdo pode ser votado relativamente ao seu interesse.

¹⁶ Site que permite aos seus utilizadores “marcar” as suas páginas favoritas, facilitando a busca por temas e permitindo um fácil acesso aos favoritos através de qualquer computador.

¹⁷ Rede social que permite aos seus utilizadores enviarem e receberem mensagens até 140 caracteres

¹⁸ Palavra, frase ou tópico que tem sido utilizado com maior frequência do que outras no Twitter.

¹⁹ <http://online.wsj.com/article/SB122884677205091919.html>

mercado se possa expandir para outras fronteiras. Segundo o Social Bakers²⁰, existem 4.516.940 utilizadores do Facebook em Portugal, pouco menos de metade do total da população portuguesa (na ordem dos 10.756.440), o que coloca o nosso país como o 39.º – num total de 213 – com mais utilizadores nesta rede social. Só nos últimos seis meses, o número de novos utilizadores foi de mais de 222 mil. Outro fator que atesta a capacidade de infiltração do Facebook é o facto de 87,39% da população online ter conta nesta comunidade virtual.

Um outro aspeto importante, ainda para mais quando em causa estão clubes de futebol que pretendem angariar mais adeptos, é a distribuição demográfica no Facebook. Como refere Dionísio (2009b), é na infância que os novos simpatizantes são conquistados na sua maioria, dada a maior influenciabilidade da camada mais jovem da população e pela relutância em mudar de clube numa idade adulta. Até nesse propósito o Facebook beneficia os clubes, na medida em que uma das faixas etárias dominantes nesta rede social em Portugal é precisamente a que se situa entre os 18 e os 24 anos, com mais de um milhão de utilizadores. A faixa com mais membros é a dos 25 aos 34 anos, com mais de 1.174 milhões. Em conjunto, estas duas faixas constituem quase metade do total de inscritos nesta comunidade.

Uma das maiores problemáticas em torno da utilização do Facebook por parte das empresas no âmbito do marketing é o número de entradas, vulgo *posts* (ou publicações), que devem ser colocadas diariamente. Estudos recentes²¹ alertam para uma certa cautela e moderação na quantidade de entradas que, no caso de empresas, deverá rondar entre uma e três, para evitar que o potencial consumidor a considere como spam ou aborrecida. No entanto, existem exceções e a cadência depende bastante do meio onde a empresa está inserida, o seu conteúdo (o facto de constituir novidade ou não é decisivo e pode permitir um fluxo e tratamento mais exaustivos) e o público a que se dirige, numa busca pela otimização de resultados. O futebol é exatamente uma dessas mesmas exceções, visto que a ligação aos clubes é cimentada pela paixão e, ao mesmo tempo, desejo constante de estar informado sobre a vida do emblema. Ainda assim, existem limites mesmo para as entidades desportivas. A visibilidade média de um *post* é de três horas e sete minutos, o que significa que é bastante aconselhável evitar qualquer entrada

²⁰ Empresa que monitoriza dados e estatísticos de algumas das principais redes sociais do mundo (estes dados foram medidos a 16 de setembro de 2012).

²¹ <http://propelmarketing.com/blog/2012/social-media-timing-everything/>

pelo meio, até para maximizar a anterior. A própria natureza do *feed* de notícias do Facebook contribui para um certo ocultar das entradas colocadas, visto que apenas 12% daquilo que um utilizador coloca no Facebook é visualizado pelos amigos. É fulcral para o sucesso de um negócio no Facebook evitar a “contaminação” da timeline dos utilizadores, permitindo-lhes que possam ter uma lista mais variada de conteúdos.

A periodicidade na colocação de entradas no Facebook depende, para além das características do negócio, do cariz da própria mensagem. Aplicando a máxima para o futebol, existe um género de eventos que rompe com a lógica mais restritiva ou inclusive com a de três *posts* por hora. É o caso dos jogos. Uma ação cada vez mais comum (e recomendável) é a realização dos “diretos” dos vários encontros da equipa em questão. Tomando como exemplo o Facebook, o adepto pode saber em tempo real através da página da sua equipa tudo o que vai acontecendo durante o jogo, desde golos, cartões, substituições ou interrupções, graças às entradas colocadas pelo gestor de comunidade com um intervalo recomendado mínimo de 15 minutos mas que não deve estender-se muito no tempo, de forma a evitar que o adepto fique sem saber o que se passa no jogo. Esta exceção é possível graças à natureza do evento, que exige por si só um tratamento mais imediato e cuja especificidade o público entende, permitindo que não haja desgaste proporcionado pelo elevado número de publicações.

O período do dia em que os *posts* são colocados é igualmente bastante relevante. Um estudo da Bitly²² demonstra que existem determinadas horas que são mais propícias para colocar entradas no mural. “O pico de tráfego do Facebook acontece a meio da semana [quarta-feira], entre as 13 e as 15 horas, começando a descer às 16 horas. Apesar de o tráfego começar a aumentar por volta das 9 horas, é sensato aguardar até por volta das 11 horas [para introduzir o primeiro post]. Apesar de o tráfego ser semelhante entre as 19 e as 20 horas, postar às 19 horas resultará numa maior média de cliques do que se a entrada for feita às 20 horas”.

Uma estratégia de sucesso no Facebook envolve um comprometimento dos seus seguidores de uma forma regular, de forma a aumentar a visibilidade dos posts e, consequentemente, aumentar o número de vendas ou, no caso em concreto, de sócios. Um plano de marketing para o Facebook deve, assim, envolver quatro pontos. Numa primeira instância, deve ser criado um calendário que permita definir com antecedência

²² http://www.prdaily.com/Main/Articles/Study_Best_times_to_post_to_Twitter_Facebook_and_T_11607.aspx

o tema e o *timing* dos vários posts. Numa segunda fase, o conteúdo das entradas deve ter não só um carácter informativo mas, em algumas situações, também vinculativo e cativante. Fotografias, vídeos ou questionários são elementos de fácil visualização e bastante atractivos para o utilizador. Este tipo de abordagem evita que o potencial consumidor encare a mensagem como simples propaganda, passando a ver a empresa como mais um entre o seu grupo de amigos e não como alguém que pretende apenas impingir-lhe um produto ou serviço. Caso a mensagem tenha maior importância que as anteriores, o gestor pode e deve destacá-la através da opção “estrela”²³. Ao usar esta ferramenta, a história expande-se e mantém-se sempre visível na cronologia. Outra forma de destacar uma mensagem passa pela opção “afixar publicação no topo da página”²⁴, que deixa o conteúdo mais visível, na medida em que ao entrar na página da empresa ou clube a publicação em causa estará no topo. As histórias patrocinadas ou anúncios são outra das alternativas para chegar a mais potenciais consumidores. Fruto da sua especificidade, têm um alcance maior do que as mensagens ditas normais. Contudo, esta solução quando praticada em excesso pode ser encarada pelos utilizadores como abusiva ou spam, perdendo-se a empatia pela empresa.

As indicações acima referidas constituem um guia sobre como potenciar o marketing de uma empresa através do Facebook mas a obtenção de resultados positivos não é, apesar de tudo, um dado adquirido. Ainda assim, é possível saber e medir até que ponto a comunicação efetuada nesta comunidade virtual tem tido sucesso. Esta é uma forma de, caso a estratégia não esteja a funcionar, alterá-la de forma a permitir uma maior visibilidade das ações da empresa na rede social. O objetivo máximo passa por fazer aparecer a mensagem no topo do *news feed* dos nossos amigos. O EdgeRank²⁵ permite compreender por que razão um *post* aparece com maior ou menor frequência na *timeline*, utilizando três variáveis conjuntas. A medição da “afinidade” é uma delas. Este tópico avalia a relação do utilizador com a empresa em questão, o que é possível saber através do número de ações junto de um *post* dessa marca: cliques na opção “gosto”, comentários ou partilhas. O que está em causa são as correlações estabelecidas. Outra variável é o peso, determinado pelo tipo de publicação, que pode ser um texto, um vídeo, uma fotografia ou uma simples partilha, sendo que um comentário aparenta ter mais peso do que uma partilha, pelo carácter mais vinculativo. A derradeira variável é a

²³ http://www.facebook.com/help/?faq=229406343794650&in_context

²⁴ <http://www.facebook.com/help/?faq=235598533193464>

²⁵ Algoritmo do Facebook que determina a visibilidade de uma publicação

decadência do tempo, que remete para a longevidade de uma entrada no mural. À medida que os segundos passam, o *post* vai perdendo valor e, consequentemente, o seu EdgeRank diminui.

2 – A comunicação dos clubes da Liga Zon Sagres com os adeptos

2.1 – Estrutura interna dos clubes

“A comunicação é, indiscutivelmente, um ponto-chave para os responsáveis pelo marketing e gestores em geral” (Dias, 2011: 40)

A exploração das várias potencialidades ao nível da comunicação com os adeptos requer uma profissionalização mínima a nível estrutural, tanto organizacional como a nível académico. Como ficou explícito nos capítulos anteriores, é um erro para os clubes deixar que sejam os meios de comunicação social a fazerem o seu marketing e a construírem a imagem do emblema no exterior. A visibilidade permitida por jornais, rádios e televisões é um ponto que deve ser aproveitado pelos clubes para estarem presentes na atualidade dos adeptos de futebol mas evitando uma postura submissa. O clube deve, por isso, reunir esforços no sentido de ser ele o elemento ativo na criação da sua imagem junto dos vários públicos. As alterações etárias e de mentalidades que vêm decorrendo no dirigismo do futebol português tiveram por consequência uma maior atenção ao fenómeno da comunicação e do marketing, assim como à sua importância. “Neste momento, já nenhum clube é insensível à questão da animação e promoção dos seus jogos (...) Estamos definitivamente lançados, embora com alguns anos de atraso, na alta-roda do marketing desportivo” (Dias e Dias, 2011: 31).

O presente ponto dedica-se à análise estrutural dos departamentos de marketing e comunicação dos clubes da Liga Zon Sagres, abordando questões organizacionais e aferindo as habilitações literárias dos seus membros. Uma condição importante para compreender, numa certa parte, o investimento que é feito nesta área cada vez mais importante. A avaliação dos perfis dos 12 clubes que aceitaram participar neste ponto específico (num total de 16 clubes) permitiu obter uma estrutura-tipo de um clube do principal campeonato português, que assume as seguintes características: ambos os departamentos (marketing e comunicação) operam conjuntamente e em uníssono; são

constituídos por sensivelmente quatro pessoas; o grau académico predominante dos seus membros é a licenciatura, embora o ensino secundário tenha igualmente um certo peso. Estas foram as principais conclusões retiradas da presente análise e que permitiram tirar um retrato à generalidade dos clubes.

De um modo mais específico, todas as 12 organizações analisadas têm um departamento de comunicação [ver figura 25], funcione ele individualmente (como é caso do Paços de Ferreira), em conjunto com o de marketing (como sucede em nove clubes), ou então de forma separada do departamento de marketing – os casos de Feirense e Sp. Braga. Desta forma, o Paços de Ferreira é o único clube que não conta com um departamento de marketing. Acaba por ser natural que este seja igualmente o clube com menos membros nestas duas áreas, com apenas um. Um cenário que contrasta com o verificado em organizações como Olhanense (oito elementos no somatório dos dois departamentos), Marítimo (oito), Vitória S.C. (seis) e Sp. Braga (seis).

No que respeita às habilitações literárias [figura 26], apenas um dos 12 clubes inquiridos não conta com qualquer membro licenciado – Paços de Ferreira, que engloba apenas um elemento no seu departamento de comunicação e cuja habilitação literária é o ensino secundário. De resto, o Marítimo constitui um caso curioso, na medida em que conta com profissionais com ensino secundário mas também doutorados, situação única entre os clubes analisados. De um modo geral, a licenciatura é o grau predominante, seguido pelo ensino secundário (quatro clubes) e pelo grau de mestre (três).

2.2 – Presença nos meios digitais

Apesar da variedade de meios e da vastidão de públicos-alvo, a diferenciação é ainda e será sempre um fator fulcral para uma campanha de marketing ter sucesso e consumir aquilo a que se propôs. Principalmente numa fase de maior contratação dos mercados e menor poder de compra dos públicos, urge encontrar os meios mais adequados para desenvolver os negócios da empresa, sem que tal acarrete um aumento dos custos.

Trata-se, por isso, de um mix absolutamente decisivo nos tempos que correm e cujo fundamento está na integração das ferramentas tanto do marketing tradicional com as do marketing digital. O denominado *blended marketing* (Dionísio, 2009a). Atualmente, nenhuma das duas abordagens pode ser utilizada separadamente aquando de um plano de marketing. Dada a cada vez maior exigência dos públicos, apenas a sua conjugação

pode garantir o sucesso de uma campanha, na medida em que o consumidor dos dias de hoje pode já ser considerado ele mesmo *blended* (Dionísio, 2009a).

Neste ponto será traçado um perfil dos clubes da Liga Zon Sagres no que toca à sua capacidade de penetração dos meios digitais, tendo em conta a sua crescente importância. Perfil no Facebook e site oficial foram as plataformas escolhidas.

2.2.1 – Facebook

	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Total	Média diária	Média mensal
Académica	85	97	119	114	96	81	592	3,3	98,7
Beira-Mar	52	53	50	53	55	60	323	1,8	53,8
Benfica	224	203	237	247	297	256	1.464	8	244
FC Porto	101	111	167	221	227	159	986	5,4	164,3
Feirense	16	20	23	21	24	23	127	0,7	21,2
Gil Vicente	-	-	-	11	7	3	21	0,1	3,5
Marítimo	70	63	153	250	223	170	929	5,1	154,8
Nacional	120	149	134	126	132	119	780	4,3	130
Olhanense	20	19	12	6	11	6	74	0,4	12,3
P. Ferreira	5	16	38	59	76	43	237	1,3	39,5
Rio Ave	59	46	56	45	58	51	315	1,7	52,5
Sp. Braga	119	70	94	61	45	27	416	2,3	69,3
Sporting	443	372	333	256	301	269	1.974	10,9	329
U. Leiria	14	42	77	49	50	43	275	1,5	45,8
V. Setúbal	34	18	18	26	28	28	152	0,8	25,3
V. Guimarães	69	47	57	57	87	64	381	2,1	63,5
TOTAL							9.046	3,1	

Figura 1 – Número de publicações no Facebook

A análise feita à comunicação dos clubes da Liga Zon Sagres de 2011/12 permitiu compreender que todos os 16 participantes no campeonato fizeram uso da Facebook para estabelecer contacto com o seus simpatizantes, sócios e adeptos [ver figura 1]. Entre apostas mais exaustivas ou, pelo contrário, menos intensas, na generalidade os clubes portugueses conseguiram marcar presença junto do seu público-alvo através desta comunidade virtual. A análise versou o período compreendido entre novembro de 2011 e abril de 2012, que se crê demonstrativo do que foi feito a este nível na temporada 2011-2012, que durou de agosto de 2011 a maio de 2012. Para avaliar a relação estabelecida com o público-alvo, foi contabilizado o número de publicações

feitas ao longo dos seis meses acima referidos por todos os clubes da primeira divisão. De forma a determinar igualmente o peso que cada entidade desportiva tem, foram também registados o número de seguidores de cada um até 16 de setembro, ilustrativo da capacidade de infiltração junto dos simpatizantes e adeptos [figura 30].

Neste parâmetro, os chamados “três grandes”, Benfica, Sporting e FC Porto surgem muito à frente dos restantes clubes, contando com muitos mais seguidores no Facebook. São os únicos a ter mais de 100 mil amigos, sendo que o Benfica é o único com um milhão ou mais. O clube lisboeta é mesmo a terceira página de Portugal com mais seguidores (1.194.537), apenas atrás de outras figuras do desporto, como os futebolistas Nani (2.718.084) e Cristiano Ronaldo (48.473.461). Apenas no que toca ao desporto em Portugal, os três principais clubes portugueses só ficam atrás dos dois jogadores acima citados. O Benfica surge em terceiro, seguido por FC Porto (957.497) e Sporting (502.821). Restringindo as comparações apenas à Liga Zon Sagres 2011-2012, estas três entidades desportivas surgem a uma grande distância das restantes. Basta ver que o Sporting, terceiro nesta lista, tem cerca de meio milhão e que o quarto, a Académica, conta com apenas 31.412. No fundo da lista surge o Olhanense, com apenas 2.073.

O número de seguidores não é, no entanto, ilustrativo de um eventual sucesso ou fracasso das campanhas de marketing. Na verdade, a quantidade de *amigos* está em grande parte diretamente relacionada com o número de simpatizantes ou sócios que o clube reúne na vida real e que, de certo modo, acabam por se “transferir” para as comunidades virtuais, nomeadamente os mais jovens, por constituírem a grande fatia de utilizadores do Facebook. Mas um bom plano de marketing pode contribuir para o aumento do número de seguidores. O Beira-Mar, que apostou em mercados como a Malásia ou a Arábia Saudita, devido à chegada de jogadores oriundos dessa zona do mundo, é o exemplo disso. Em novembro de 2011, o clube contava com cerca de três mil seguidores no Facebook, tendo agora mais de 12 mil. Um número considerado acima da média para a realidade do clube, que conta com apenas com 4 mil sócios (figura 30). O desafio passa agora por converter os vários seguidores na rede social em adeptos que acompanham a vida do clube assiduamente e, posteriormente, em sócios.

Já Olhanense, Gil Vicente, Rio Ave e Marítimo são casos de clubes que têm um número de sócios [figura 30] superior ao de “amigos” no Facebook, o que pode significar que os associados não estão ainda familiarizados com a página do clube naquela rede social.

Por outro lado, um conjunto de sócios mais envelhecido pode ser uma explicação para a ausência de seguidores no Facebook, na medida em que este se destaca por uma franja de utilizadores oriundos de faixas etárias mais baixas, como foi explicado no primeiro capítulo.

Como tem sido destacado no meio empresarial, não existe um número fixo de publicações no Facebook por dia que deva ser cumprido de forma rigorosa. No entanto, os vários gestores de comunidades virtuais aconselham algo como dois a três *posts* diários. Contabilizados os registos dos 16 clubes da Liga Zon Sagres [ver Figura 1], a conclusão é de que a média diária chegou precisamente ao número recomendado de três publicações (3,1, mais precisamente), para um total de 9.046, a soma dos *posts* de todos os emblemas entre novembro e abril. Apesar da média “certeira”, as discrepâncias são evidentes. Benfica, Sporting e FC Porto, contam com a grande maioria do total de publicações (4.424, contra 4.622 dos restantes) e a sua média (8,1 diários) é bastante superior à dos 13 outros clubes (2 diários). Tendo em conta o cenário de exceção que alguns meios apresentam, como é o caso do futebol, não é possível afirmar que um dos dois lados atua da forma mais correta. Se as duas publicações diárias de média encaixam no que é defendido pelos especialistas, já as 8 estão bem fora do limite. Porém, o desejo dos utilizadores em receber informação de forma constante, o cariz mais lúdico de algumas notícias (através do uso de vídeos, fotografias ou questionários, incentivando à participação) mas principalmente a influência dos jogos diretos explicam e, de certo modo, justificam esta diferença superior em relação aos restantes clubes da Liga Zon Sagres.

A questão em torno dos jogos em direto é importante para compreender a média mais elevada por parte de alguns clubes. Benfica, Sporting e FC Porto foram os únicos a acompanhar sempre de forma instantânea os desempenhos das suas equipas de futebol nas várias competições, nacionais ou internacionais. A lógica de cobertura destes eventos é uma das tais exceções à aconselhável colocação de publicações com intervalo mínimo de 3 horas. Quando o clube indica que vai dar conta das principais incidências do jogo, é criada uma expectativa nos utilizadores, que passam a aguardar por informações quase ao minuto. Um acompanhamento de 15 em 15 minutos parece ser o mais razoável mas também aqui existem exceções. Caso se deem dois factos relevantes num espaço de tempo mais curto (como, por exemplo, dois golos) os mesmos não podem nunca ser omitidos. Esta é a lógica seguida pelos três clubes referidos em cima,

que serve de exemplo no panorama nacional. Dado então o cariz deste evento, é natural que se tenha registado um aumento exponencial de publicações nos dias dos jogos. Nestes casos, os números são bastante superiores às médias gerais, chegando a atingir ou ultrapassar em várias situações a casa das duas dezenas de publicações.

Entre as restantes formações, Sp. Braga, Marítimo, Nacional, P. Ferreira e U. Leiria – principalmente os dois primeiros – apenas esporadicamente optaram pelo acompanhamento dos jogos em tempo real. Apesar da menor cadência, concluiu-se que nas poucas situações em que houve cobertura dos encontros o número de publicações subiu em relação à média de cada clube, embora ainda longe dos números registados pelos três grandes. Já Académica, Beira-Mar, Feirense, Gil Vicente, Olhanense, V. Setúbal, V. Guimarães e Rio Ave limitaram-se a anunciar os resultados dos jogos após a sua conclusão, sem qualquer acompanhamento durante os mesmos.

A análise permitiu ainda perceber que, apesar da média dos 16 clubes ser positiva, existem quatro que estão fora do patamar exigível no que toca ao número de publicações diárias. Feirense, Gil Vicente, Olhanense e V. Setúbal contam com médias inferiores a um *post* por dia, um registo negativo e que pode levar a uma certa desmobilização dos seus adeptos no Facebook, dada a interação intermitente. Embora não possa ser considerada uma relação causa-efeito, o certo é que dois destes clubes (Olhanense e Gil Vicente) fazem parte da lista dos quatro com menos seguidores nesta rede social. Algo a que não é alheio também o facto de nenhum destes quatro emblemas acompanhar os jogos em tempo real na comunidade virtual, o que, a acontecer, aumentaria significativamente a média diária de publicações.

Na generalidade, a resposta dos adeptos às ações dos clubes no Facebook tem sido positiva. A conclusão foi retirada através dos comentários e cliques na opção “Gosto” por parte dos utilizadores. Uma vez mais, Benfica, Sporting e FC Porto destacam-se pelo *feed back* recebido, traduzido em milhares de *likes* ou comentários em apenas uma notícia. Um registo também muito superior ao dos clubes mais pequenos, sendo que apenas Sp. Braga se lhes consegue equiparar.

2.2.2 – Sites oficiais

	AAC	SCBM	SLB	FCP	CDF	GVFC	CSM	CDN	SCO	FCPF	RAFC	SCB	SCP	UDL	VFC	VSC
Informação																
Info. Jogadores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estatísticas jogadores	X		X	X	X		X	X	X	X			X			X
Área imprensa	X	X	X	X				X	X		X	X	X			X
Patrocinadores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Idiomas		X	X	X				X				X	X			
Contactos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Divulgação eventos	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X
Vídeos/Ligação Youtube	X		X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X
Ligação para Facebook	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	
Ligação para Twitter		X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X		
Versão mobile			X													
Resultados	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X			X
Classificações	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Merchandising/Relacionamento																
Produtos			X	X	X		X	X		X		X	X		X	X
Info. Bilhetes		X	X	X	X	X	X					X	X			X
Aquisição bilhetes			X	X			X					X	X			
Registo no site		X	X	X	X		X			X	X	X	X		X	
Motor de busca	X	X	X	X			X			X	X	X	X	X		
Info para se tornar sócio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X
Tornar-se sócio	X		X	X			X	X	X	X		X	X			X
TOTAL	13	12	20	19	13	8	16	14	13	14	10	18	19	8	9	13

Figura 2 – Tabela de conteúdos dos sites oficiais

Legendas:

AAC – Académica	SCO – Olhanense
SCBM – Beira-Mar	FCPF – Paços de Ferreira
SLB – Benfica	RAFC – Rio Ave
FCP – FC Porto	SCB – Sp. Braga
CDF – Feirense	SCP – Sporting
GVFC – Gil Vicente	UDL – União de Leiria
CSM – Marítimo	VFC – V. Setúbal
CDN – Nacional	VSC – V. Guimarães

“Os fãs nunca tiveram tão vasta opção de conteúdo desportivo. Nesta nova era existe algo para qualquer pessoa. A proliferação de meios digitais abastece o público com milhares de recursos de informação e a tecnologia móvel faz com que as pessoas mudem a sua forma de viver e de fazer negócios” (Borba, 2008: 38)

Os sites oficiais são um dos principais instrumentos de comunicação dos clubes de futebol, em Portugal e no resto do mundo. Como foi visto no exemplo das redes sociais, nomeadamente o Facebook, o mercado virtual é atualmente uma peça fundamental em qualquer plano de marketing de uma entidade desportiva, que não pode descurar o poder destas comunidades. É certo que os clubes se caracterizam pela forte fidelização que criam nos seus clientes mas esse não deve ser um motivo para apresentar conteúdos de menor qualidade ou desinvestir na comunicação com os adeptos e sócios. Antes pelo contrário. Com a tal proliferação de meios digitais, esta é uma oportunidade de ouro para chegar a um público mais vasto, mais jovem e, por isso, com probabilidade de adesão durante mais tempo.

O site oficial deve ser uma das principais vozes do clube, evitando que outras páginas na internet reclamem para si a atenção dos simpatizantes desse mesmo emblema. Isto porque na web são cada vez mais as páginas não-oficiais criadas por simples adeptos, com informações sobre a equipa mas também com muita contra-informação. São como que portais que concorrem diretamente com o site oficial e que, no caso dos clubes mais pequenos, podem até colmatar as necessidades que os adeptos não encontram na página oficial (Borba, 2008). O site deve, segundo este autor, suprir alguns itens fulcrais para manter o adepto fidelizado. São eles os aspetos informativos, de comércio e serviços e ainda aspetos que dizem respeito ao relacionamento.

A problemática da informação é o ponto mais importante num site. Desde o noticiário à constituição do plantel e perfil dos jogadores, passando pelos resultados e calendário da equipa, estes são pontos indispensáveis aquando da criação de uma página oficial. Beech e al. (2000) deixam claro que aqui deve começar a ser marcada a diferença para um site não-oficial. “Tende a ser tanto formal como factual, detalhando próximos eventos e fornecendo informações como, por exemplo, conclusões de transferências de jogadores. Isto contrasta com os portais não-oficiais do clube, nos quais as notícias são baseadas em especulações e em informações sem um enquadramento credível. Porém, muitos fãs revelam que a oportunidade de aderir ao último é geralmente mais divertido do que estar informado apenas com os “factos verdadeiros” (Beech e al., 2000: 7).

O segundo, relacionado com comércio e serviços, remete para a compra de produtos e bens por parte dos utilizadores, nomeadamente através da internet. Segundo um estudo do “eMarketer”, de 2011, sete em cada 10 utilizadores da internet nos Estados Unidos já

compram na internet de forma regular²⁶, o que permite ter uma noção do potencial desta ferramenta. Em Portugal o processo de compra através da internet é algo ainda em expansão, como o comprova a evolução de 23% de 2009 para 2010, quando cerca de dois milhões de internautas adquiriram qualquer coisa como 3,2 mil milhões de euros em bens e serviços²⁷.

Por fim, as questões de relacionamento com os utilizadores são ainda uma das facetas dos sites oficiais, embora se tenham expandido para outras plataformas, como as redes sociais, onde até ganharam mais peso do que no próprio site. Ainda assim, é prática geral a construção de uma parte de registo no site ou newsletter, através do qual os inscritos podem ter acesso a conteúdos personalizados e interagir com o clube.

A seguinte análise aos sites oficiais dos 16 clubes da Liga Zon Sagres compreendeu uma avaliação em dois grandes parâmetros: informativos e merchandising/relacionamento, com vários subgrupos para cada ponto principal [figura 2]. A observação teve por objetivo determinar quantos desses subgrupos estavam incluídos nos respetivos sites dos clubes da Liga, possibilitando traçar uma imagem fiel sobre a evolução de cada organização e na generalidade. Uma chamada de atenção para as realidades financeiras dos vários emblemas que compõem esta competição e que explicam em parte as características apresentadas pelos sites. Borba (2008) faz a divisão entre clubes grandes, intermédios e pequenos, com base em questões históricas e também financeiras. Desta forma, podem ser considerados grandes Benfica, Sporting e FC Porto. Na escala de intermédios surgem Sp. Braga, V. Guimarães, Marítimo, Académica, Nacional, V. Setúbal, Paços de Ferreira, Beira-Mar e Rio Ave. Já no grupo dos pequenos estão Gil Vicente, Olhanense, Feirense e U. Leiria.

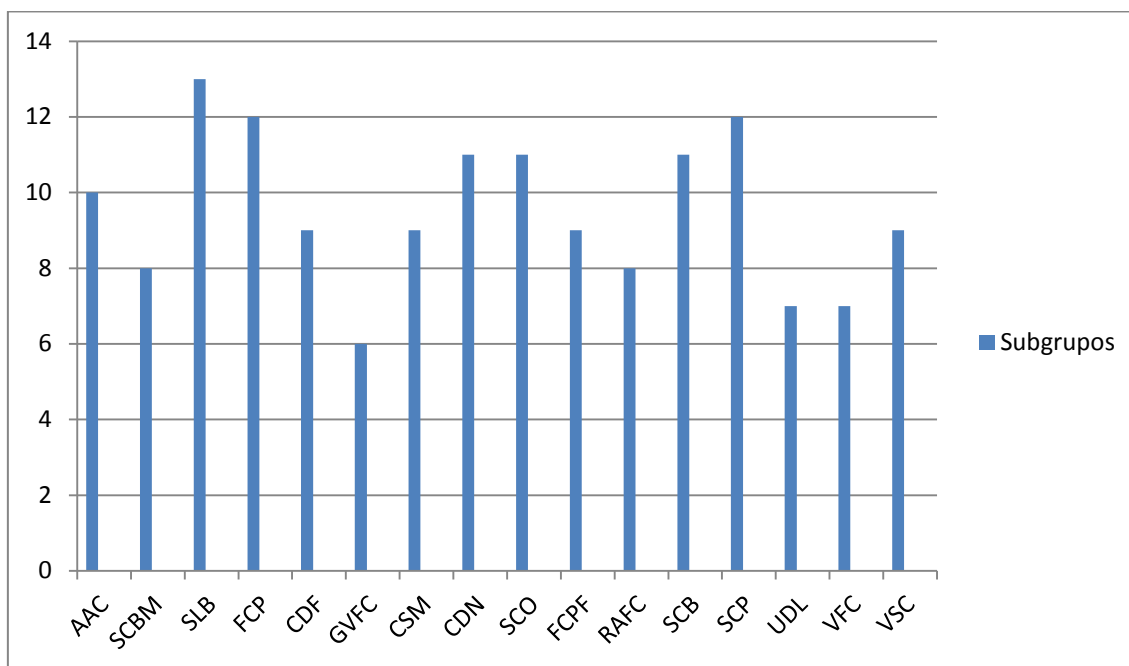
Antes das questões de conteúdo, importa compreender a estrutura física dos sites dos clubes da Liga Zon Sagres. Em média, cada clube conta com quase duas pessoas a gerir esta plataforma [figura 27], sendo que a esmagadora maioria dos membros fazem parte dos quadros do clube, com exceção apenas do Gil Vicente, que tem igualmente um elemento de uma empresa exterior. Entre os clubes analisados, o emblema de Barcelos é o que conta com mais pessoas a trabalhar para si neste departamento: quatro. Entre os restantes, o número de funcionários roda entre um e dois, no que acaba por ser um

²⁶ <http://www.emarketer.com/blog/index.php/tag/percent-of-internet-users-who-shop-online/>

²⁷ <http://expresso.sapo.pt/compras-na-internet-batem-recorde-em-portugal=f620643>

número relativamente curto para a exigência e necessidade que o site requer de informação prestada logo depois de terminados os acontecimentos. Apesar desse *handicap*, a verdade é que os clubes responderam positivamente, na generalidade, aos desafios que o online propõe.

a) Aspetos informativos



• **Figura 3 - Análise ao item “Aspetos informativos”**

Os 16 clubes da Liga Zon Sagres registaram nota geral bastante positiva no que diz respeito aos aspetos informativos dos seus sites [figura 3]. Num total de 13 subgrupos (informação sobre jogadores, estatísticas dos jogadores, área para imprensa, patrocinadores, idiomas, contactos, divulgação eventos, vídeos/ligação para Youtube, ligação para Facebook, ligação para Twitter, versão mobile, resultados e classificações), quase todos revelaram um certo cuidado com a informação prestada no site, com exceção do Gil Vicente, que apenas incluiu seis dos 13 parâmetros em análise. De resto, o Benfica foi o único a fazer o pleno e a registar o mais elevado nível informativo, ao passo que Sporting e FC Porto apenas não possuem um dos elementos – versão mobile para *Android*²⁸. Num segundo plano surgem Olhanense, Nacional e Sp. Braga, com 12 subgrupos.

²⁸ Sistema operativo criado pela Google para dispositivos móveis como smartphones ou tablets

Um pouco mais abaixo, a Académica contou com 10 itens, ao passo que Feirense, Marítimo, Paços de Ferreira e V. Guimarães somaram nove. Seguiram-se Beira-Mar e Rio Ave (oito), U. Leiria e V. Setúbal (sete) e, por fim, Gil Vicente (seis).

Os clubes analisados mostraram preocupação em manter alguns dos pontos informativos bem visíveis, como a constituição e estatísticas do plantel, resultados e classificações, todos elementos indispensáveis e que o utilizador, por norma, pretende saber em primeira instância. As hiperligações para as páginas no Facebook (principalmente este), Twitter e Youtube também ocupam por norma o topo da página, nomeadamente à esquerda, adquirindo, por isso, maior visibilidade. Os patrocinadores também merecem amplo destaque em praticamente todos os sites. Mesmo que nem sempre no topo da página (na grande maioria surge mesmo no fundo), o tamanho da imagem acaba por tornar chamativa a hiperligação.

Estas foram algumas das grandes conclusões retiradas da secção informativa dos sites. Em seguida, será feita uma avaliação mais pormenorizada, mais especificamente a cada um dos 13 subgrupos.

Informação sobre jogadores

Informação sobre jogadores	
Sim	16
Não	0
TOTAL	16

Figura 4 – Informação sobre jogadores

O subgrupo mais importante está presente em todos os sites dos clubes da Liga Zon Sagres. Saber quem são os jogadores, os seus dados biográficos, número da camisola e a posição onde jogam são componentes indispensáveis e que os simpatizantes de qualquer clube pretendem saber. Acompanhada desta informação surge igualmente a fotografia do futebolista para identificação mais precisa.

Estatísticas dos jogadores

Estatísticas dos jogadores	
Sim	10

Não	6
TOTAL	16

Figura 5 – Estatísticas dos jogadores

Este é um aspeto que vem ganhando cada vez mais força no futebol. As estatísticas individuais dos desportistas têm um enorme peso em modalidades como o basquetebol (nomeadamente na NBA) ou o andebol. É através dos números que são decifradas algumas características acerca da forma de atuar de um jogador e que se podem comparar rendimentos de uma forma mais ou menos justa. Na Liga Zon Sagres esta é uma prática que ainda não está tão generalizada, pois seis clubes (Beira-Mar, Gil Vicente, Rio Ave, Sp. Braga, U. Leiria e V. Setúbal) não dispõem desta opção nos seus sites. Entre os que transmitem esta informação, destaque para o facto de os registos abrangerem todas as competições e não só o campeonato. Nota também para alguns, como o Sporting, que disponibilizam igualmente dados estatísticos de temporadas anteriores.

Área de imprensa

	Área imprensa
Sim	10
Não	6
TOTAL	16

Figura 6 – Área de imprensa

A ligação com a imprensa é um ponto fundamental na comunicação dos clubes. O ter “boa imprensa” é muito importante para tornar o clube atrativo no exterior, para os adeptos mas também para os patrocinadores. Dado o perfil do jornalismo, onde impera um imediatismo exacerbado, os clubes devem disponibilizar à comunicação social algo como um *press kit*, bem à semelhança do que é feito pela UEFA para os seus jogos²⁹, mas onde possam também constar meios audiovisuais. Por outro lado, esta é uma forma de tentar manter uma linha ideológica no exterior, ao encaminhar os media a transmitir a mensagem que o clube pretende.

Nos sites com área para imprensa, constatou-se que a mesma estava condicionada por uma inscrição prévia para posterior acesso aos documentos. Esta foi a realidade de todos

²⁹ Exemplo de um press kit da UEFA:

http://www.uefa.com/printoutfiles/competitions/ucl/2013/E/E_2009496_pk.pdf

os clubes, à exceção do Nacional, que disponibilizou livremente o acesso ao plano de treinos ou outros aspetos relevantes para os jornalistas.

“Os media são instrumentos de grande importância na divulgação e promoção desportiva” (Dionísio, 2009b: 33)

Patrocínios

	Patrocinadores
Sim	16
Não	0
TOTAL	16

Figura 7 – Patrocínios

“As empresas encontram no desporto oportunidades de investimento interessantes já que, ao ligarem as suas marcas ao desporto, elas conseguem captar associações de imagem positivas e com grande potencial de apelo para muitos públicos (...) A motivação dos público internos pode ser potenciada através dos apoios das marcas a atividades/eventos globalmente valorizados. Da mesma forma, o patrocínio facilita o estabelecimento de contactos com clientes institucionais e o envolvimento da empresa na comunidade” (Dionísio, 2009b: 35)

A associação de empresas ao fenómeno futebolístico é cada vez mais comum e permite gerar lucros e benefícios para os dois lados. A visibilidade dos patrocinadores está em elevado nível, seja pela colocação no fundo ou nas laterais dos sites, mas principalmente pela dimensão das imagens, que constituem na grande maioria das vezes hiperligações para as páginas oficiais dessas empresas. O FC Porto assume uma postura diferente, na medida em que divulga os seus patrocinadores na página que antecede a homepage do site, sem qualquer hiperligação. Dada a importância deste item, acabou por ser normal que todos os 16 clubes o tenham incluído nos seus sites.

Idiomas

	Idiomas
Sim	6
Não	10
TOTAL	16

Figura 8 – Idiomas

A internet ajudou sobremaneira à globalização, como foi referido nas primeiras páginas da presente dissertação. Por isso, os clubes devem tirar o máximo proveito dela não só num contexto nacional mas pensando igualmente em expandir-se para outros mercados fora do país. Dado o atual panorama português e europeu, onde a crise tem diminuído os investimentos, é nos mercados emergentes que poderá estar uma das apostas para uma maior liquidez financeira. Para lá chegar é necessário, entre muitos outros aspetos, uma internacionalização do site oficial, disponibilizando-o em vários idiomas, com natural destaque para o inglês.

Esta é uma realidade ainda pouco explorada na Liga Zon Sagres, pois apenas os três grandes – algo natural, tendo em conta que Benfica, Sporting e FC Porto são presenças assíduas nas provas europeias e têm já um nome que vai muito para além de Portugal – e outros tantos clubes estruturaram o seu site com mais de um idioma. Um deles é o Beira-Mar, que tem apostado declaradamente no mercado asiático, fruto da contratação de jogadores dessa zona do globo, como é disso exemplo o malaio Nazmi.

Contactos

Contactos	
Sim	16
Não	0
TOTAL	16

Figura 9 – Contactos

Este subgrupo é fundamental em qualquer site de uma empresa, seja qual for o seu ramo. A não disponibilização dos contactos seria um erro tremendo, pois logo aqui estaria a ser quebrada uma barreira fulcral para a existência de uma comunicação integral e nos dois sentidos. Todos os clubes da Liga Zon Sagres têm uma opção de contactos, quase sempre de forma bem visível. Em alguns casos, para além das moradas e números de telefone, existem também os emails dos vários departamentos do clube, como sucede com o V. Setúbal.

Divulgação de eventos

Divulgação eventos	
Sim	14
Não	2

TOTAL	16
--------------	----

Figura 10 – Divulgação de eventos

Outra das ações primordiais executadas por um utilizador quando visita um site oficial de um clube é no intuito de encontrar informação sobre acontecimentos envolvendo o seu clube, com natural destaque para os jogos. A divulgação dos eventos é crucial para uma página de qualquer entidade desportiva. No caso concreto da Liga Zon Sagres, a esmagadora maioria dos seus clubes cumprem os requisitos nesta matéria, com exceção do Paços de Ferreira e da União de Leiria.

Vídeos/Ligação para Youtube

Vídeos/Ligação para Youtube	
Sim	13
Não	3
TOTAL	16

Figura 11 – Vídeos/Ligação para Youtube

O audiovisual é uma forma atrativa de informar. Cada vez são mais as páginas de internet preparadas para essa função e, com o aumento da qualidade dos vídeos, esta é uma opção cada vez mais comum. Exemplo disso é a proliferação de aplicações que permitem visualizar jogos em direto na própria internet, como acontece nos sites da UEFA e da FIFA. Esta organização chegou mesmo a transmitir na sua página oficial todos os encontros do último Mundial de futebol de Sub-20, realizado em 2011, na Colômbia.

Praticamente todos os clubes da Liga portuguesa contam com vídeos incorporados no seu site – como é o caso do V. Setúbal – ou, ao invés, hiperligações para o seu perfil no Youtube³⁰, onde são disponibilizados vídeos institucionais, entrevistas ou mesmo resumo de algos jogos. Beira-Mar, Nacional e Rio Ave são os emblemas que falham nesta parte da análise. Referência para o facto de Benfica, Marítimo, Nacional e V. Guimarães contarem ainda com um canal de televisão próprio, devidamente sinalizados nos sites oficiais. O Sporting será o próximo clube da Liga Zon Sagres com canal próprio, a partir de 2013.

Ligação para Facebook

³⁰ Perfil do Benfica no Youtube: <http://www.youtube.com/user/slbenfica>

Ligação para Facebook	
Sim	13
Não	3
TOTAL	16

Figura 12 – Ligação para Facebook

Pelos motivos descritos linhas antes, o Facebook assume papel crucial na comunicação dos clubes com os adeptos. No entanto, nem todos assinalam no seu site o caminho para entrar diretamente no perfil do clube na rede social com mais utilizadores do mundo, mais concretamente Gil Vicente, Rio Ave e V. Guimarães. Uma situação que obriga o cibernauta a ter de procurar pela página do clube no motor de pesquisa do Facebook, correndo o risco de encontrar apenas uma não-oficial. Este é um fenómeno recorrente, já que são vários os adeptos ou grupos que, em nome próprio, criam páginas de apoio ao seu clube que podem ser confundidas com as oficiais, com todos os prejuízos que daí advêm para a entidade desportiva. Entre os clubes que contam com esta hiperligação, de referir que a mesma surge várias vezes na parte superior do site, acompanhada do símbolo da rede social, como acontece com o Youtube ou o Twitter, as comunidades escolhidas para análise, mas também com outras, como por exemplo o Google Plus³¹.

Ligação para Twitter

Ligação para Twitter	
Sim	11
Não	5
TOTAL	16

Figura 13 – Ligação para Twitter

O Twitter é a segunda rede social do mundo com mais utilizadores – perto de 500 milhões –, logo depois do Facebook. Logo por isso, é um mercado com um potencial enorme que, naturalmente, não deve ser descurado e que possibilita uma identificação mais rápida e específica do “target” (o “blastfollow³² é um exemplo flagrante pois permite passar a seguir automaticamente os utilizadores que usaram a hashtag procurada). Pese embora a sua importância, a presente dissertação não apresenta uma avaliação individualizada da forma como cada clube opera através da sua conta no

³¹ Rede social da Google, lançada em junho de 2011 e que conta atualmente com cerca de 400 milhões de utilizadores registados.

³² <http://blastfollow.com/>

Twitter, à semelhança do que foi feito com o Facebook. Isto porque nem todos os participantes na Liga Zon Sagres 2011/12 trabalham com esta rede social. Académica, V. Guimarães, V. Setúbal, Feirense e Gil Vicente são os que não participam neste denominado campeonato das redes sociais, “versão microblogging” (uma variante dos blogs, já que o Twitter permite que a informação seja mais concisa e viaje mais rapidamente na rede virtual). No entanto, os clubes que utilizam o Twitter para comunicar com os seus adeptos têm, obviamente, uma vantagem em relação aos restantes adversários, saindo valorizados por isso.

Entre os vários clubes que exploram o Twitter é de destacar o trabalho feito por Sporting e Benfica, nomeadamente no que toca ao acompanhamento em direto dos jogos da respetiva equipa. Mais do que Facebook, o Twitter é a rede social por excelência que permite a descrição de eventos em tempo real, na medida em que não se torna tão fastidioso, sem que haja receio de “entupir” a *timeline*. Este meio é igualmente usado para a difusão de informação sobre a vida do clube, quase sempre através de curtas palavras que descrevem o tema e a remeter para um link, onde o utilizador poderá ler a notícia na íntegra. O Twitter, dada a limitação de caracteres, possibilita quase que um “patrocínio” e uma hiperligação para os restantes meios web onde o clube se insere. Esta foi uma realidade comum a todos as equipas com perfil nesta rede social.

Beira-Mar e Paços de Ferreira são outros clubes que acompanharam os jogos da sua equipa via Twitter, se bem que de uma forma menos completa e irregular. A informação transmitida cingiu-se somente à divulgação das equipas para esse jogo, início, intervalo e fim do jogo, não existindo dados sobre o seu decorrer. Ainda assim, é de louvar a atitude dos dois clubes, pois fazem parte do lote de emblemas com poucos recursos humanos, como foi visto em cima, o que impede de certa forma uma cobertura ao nível da que é feita com Sporting e Benfica.

Ainda entre os que contam com perfil no Twitter, destaque pela negativa para o FC Porto no que diz respeito aos jogos em direto. Sendo considerado um grande, juntamente com Sporting e FC Porto, seria de esperar que fosse feito um acompanhamento das várias partidas da equipa de futebol. Neste caso, o clube apenas disponibiliza, no final dos jogos, um link para a crónica no site oficial.

Versão mobile para Android

Versão mobile	
Sim	1
Não	15
TOTAL	16

Figura 14 – Versão mobile

O acesso à internet através dos telemóveis tem proliferado e, embora ainda em evolução, já é um segmento que traz enormes benefícios às empresas. O aumento do uso dos smartphones³³ contribuiu em larga escala para esta realidade. Na China, o maior mercado mundial, o acesso à internet através de dispositivos móveis superou, pela primeira vez, os acessos através de computadores³⁴. A nível mundial o seu peso não é ainda tão grande mas, em maio deste ano, a percentagem de acesso móvel a nível mundial rondava os 10 por cento. No ano anterior era de apenas 5 por cento³⁵.... Em Portugal, em janeiro deste ano a percentagem de acessos através deste meio era de apenas 1,46, segundo o StatsCounter³⁶, ainda assim quase o dobro do registado no período homólogo do ano anterior. Apesar do potencial, o futebol português encontra-se ainda bastante atrasado que no toca a esta matéria, sendo o Benfica o único clube que dispõe de uma aplicação móvel para Android do seu site.

Resultados

Resultados	
Sim	12
Não	4
TOTAL	16

Figura 15 – Resultados

A exibição dos resultados e das classificações é outro aspeto fundamental em qualquer site de uma entidade desportiva. No entanto, a Liga Zon Sagres não regista um pleno positivo neste parâmetro, o que representa um grande contra na sua avaliação.

Classificações

Classificações	
Sim	14

³³ Telemóvel com sistema operativo móvel, com muito maior capacidade e ferramentas que um telemóvel normal

³⁴ <http://www.reuters.com/article/2012/07/19/us-china-internet-idUSBRE86I0FC20120719>

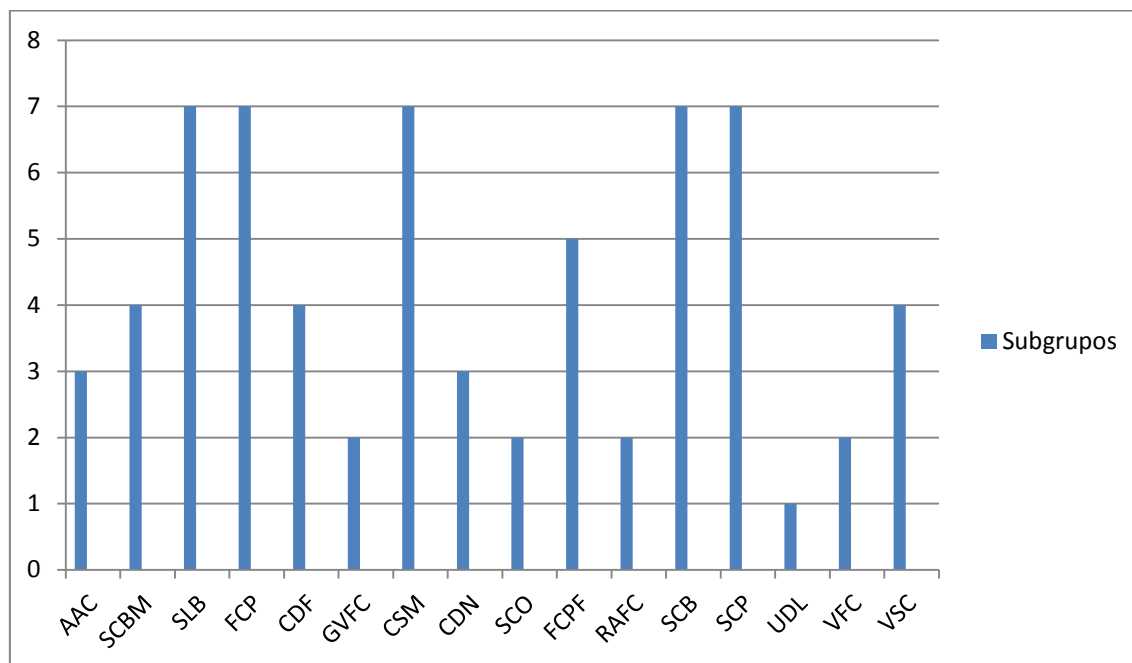
³⁵ <http://www.theverge.com/2012/5/11/3012957/mobile-devices-account-for-nearly-10-percent-of-internet-traffic>

³⁶ http://gs.statcounter.com/#mobile_vs_desktop-PT-monthly-201101-201201

Não	2
TOTAL	16

Figura 16 – Classificações

b) Merchandising/relacionamento



• Figura 17 - Análise ao item Merchandising/relacionamento

“Merchandising é a atividade de promover a venda de bens a retalho. As atividades nesta área podem incluir meios técnicos, amostras grátis, demonstrações, determinação de preços, palestras, ofertas especiais, entre outros métodos. Segundo a associação norte-americana de marketing, o merchandising abrange o planeamento da comercialização do produto ou serviço” (descrição do Dicionário de Negócios).

Como foi referido, as receitas de bilheteira deixaram de ser o único sustento de um clube. Hoje em dia, existe toda uma gama de produtos que interessam às entidades desportivas promover e rentabilizar. O segundo grande grupo desta avaliação analisa se essa promoção está a ser feita, e de que forma, nos sites oficiais dos 16 clubes da Liga Zon Sagres, em conjunto com alguns aspetos de relacionamento, que têm o objetivo de trazer os adeptos para o site e, em última instância, levá-los a adquirir bens ou serviços do clube.

À semelhança do sucedido na área da informação, registaram-se uma vez mais algumas discrepâncias entre os clubes, com avaliações díspares. Se os três grandes voltaram a

saciar as necessidades dos adeptos ao contarem nos seus sites com todos os sete itens escolhidos, à semelhança de Marítimo e Sp. Braga, já equipas como Gil Vicente, Olhanense, V. Setúbal (dois) e U. Leiria (um) demonstraram problemas nesta área.

Produtos

Produtos	
Sim	10
Não	6
TOTAL	16

Figura 18 - Produtos

As buscas preliminares e conhecimento sobre o tema faziam prever uma avaliação mais positiva neste parâmetro. No total, apenas 10 clubes (Benfica, FC Porto, Feirense, Marítimo, Nacional, Paços de Ferreira, Sp. Braga, Sporting, V. Setúbal e V. Guimarães) englobam no seu site informação sobre os produtos oficiais relacionados com a equipa de futebol, desde camisolas, cachecóis ou fatos de treino. Este é um dos aspetos mais importantes neste segundo grupo, sendo por isso pouco abonatório o facto de existirem seis clubes sem a opção “produtos”.

Informação sobre bilhetes

Informação bilhetes	
Sim	9
Não	7
TOTAL	16

Figura 19 – Informação sobre bilhetes

Os constrangimentos impostos pelo estilo de vida mais acelerado das sociedades dos tempos atuais reduzem o tempo para as várias atividades fora do horário de trabalho. No caso do futebol, este é um obstáculo à adesão dos adeptos, na medida em que o lazer acaba por sair prejudicado. Os clubes devem, por isso, poupar o máximo de tempo possível aos seus simpatizantes e sócios, dando-lhes informação necessária para apenas terem de se dirigir ao palco do jogo sem qualquer problema prévio, como os bilhetes. Nas questões de bilheteira é importante que, para além da informação sobre os mesmos, haja igualmente a oportunidade para os adeptos de comprá-los online, através do site oficial. Neste segundo ponto, os clubes da Liga Zon Sagres tiveram nota negativa, pois

apenas cinco (Benfica, Sporting, FC Porto, Sp. Braga e Marítimo) disponibilizam essa ferramenta nos seus sites.

Aquisição de bilhetes

Aquisição de bilhetes	
Sim	5
Não	11
TOTAL	16

Figura 20 – Aquisição de bilhetes

Registo no site

Registo no site	
Sim	10
Não	6
TOTAL	16

Figura 21 – Registo no site

Para facilitar a interação, os sites devem permitir aos seus utilizadores o registo nas plataformas. Esta opção vai possibilitar aos membros registados a receção de conteúdos específicos e desejados, assim como uma maior participação na vida do clube na comunidade virtual. Uma vez mais, foram clubes de menor (Gil Vicente, Olhanense e U. Leiria) e média dimensão (Académica, Nacional e V. Guimarães) que falharam neste ponto, que permite explorar melhor as potencialidades de relacionamento em qualquer site, sendo, por isso, fundamental.

Motor de busca

Motor de busca	
Sim	10
Não	6
TOTAL	16

Figura 22 – Motor de busca

Esta ferramenta ganha importância em sites onde os conteúdos nem sempre estão visíveis, permitindo ao utilizar poupar algum tempo e indo diretamente ao que pretende. Na generalidade dos sites dos clubes da Liga Zon Sagres que dispõem desta opção, a localização da mesma encontrava-se no topo da página, seja à esquerda ou à direita (ou

até ao centro, como sucede no site do Sporting) bem identificada por uma lupa ou pela palavra pesquisar. Feirense, Gil Vicente, Nacional, Olhanense, V. Setúbal e V. Guimarães pecam neste subgrupo, decisivo em qualquer site informativo.

Como se tornar sócio

Como se tornar sócio	
Sim	13
Não	3
TOTAL	16

Figura 23 – Como se tornar sócio

“A emergência do marketing no desporto permitiu olhar para esta problemática de uma forma diferente, no sentido de identificar uma estratégia para fazer evoluir os adeptos para um patamar de maior envolvimento com o clube” (Dionísio, 2009b: 51)

Um dos principais objetivos de qualquer entidade desportiva é transformar os seus simpatizantes em adeptos fiéis e, em seguida, em sócios. Trata-se de um percurso natural, que os responsáveis por um clube pretendem ver os seus adeptos trilhar, por razões emocionais e também financeiras. Ao longo dos últimos, foram vários os clubes que encetaram várias campanhas de angariação de sócios – como natural destaque para o Benfica e o seu kit sócio –, oferecendo aos potenciais consumidores um pacote de mais-valias não só ao nível desportivo mas também em outras áreas, dadas as parecias existentes com os patrocinadores e que permitiam aos sócios descontos nos bens e serviços destas empresas.

Um passo importante tendo em vista o aumento de sócios passa, obviamente, por revelar ao público-alvo como se inscrever. A presente análise permitiu compreender que os clubes da Liga Zon Sagres estão atentos a este fenómeno e, na grande maioria, disponibilizaram informação sobre preços de inscrição e regalias no seus sites. Somente Rio Ave, U. Leiria e V. Setúbal falharam neste ponto crucial.

Inscrição online como sócio

Inscrição online como sócio	
Sim	10
Não	6
TOTAL	16

Na presente dissertação optou-se por fazer uma separação entre a informação sobre como se tornar sócio e a possibilidade de o fazer pela internet. Isto porque, através desta análise, foi possível compreender que a primeira não obriga necessariamente à existência da segunda. Com efeito, dos 13 clubes que contêm nos seus sites informação acerca da inscrição, três não permitem que a mesma seja feita online, através da página oficial. Beira-Mar, Feirense e Gil Vicente são os emblemas que pecam neste parâmetro. Embora não seja um ponto fulcral, é verdade que, à semelhança do que sucede com a compra de bilhetes online, este seria um processo que permitiria aos futuros associados poupar tempo no ato de inscrição, sem serem obrigados a deslocarem-se ao estádio ou stands oficiais do clube para o efeito.

2.3 – Processos de captação/fidelização

Os meios de comunicação, nomeadamente os interativos, têm ocupado uma boa parte da presente dissertação. Importa agora perceber igualmente alguns pontos qualitativos na relação entre clube e adepto, nomeadamente no que toca ao nível das campanhas realizadas tendo em vista não só a captação de novos adeptos, com vista a torná-los sócios, mas também à fidelização dos que já são associados. Embora não diretamente relacionados com o desporto, é possível enumerar quatro princípios através dos quais as empresas podem estabelecer relações com os seus potenciais clientes (William e Wood, 1997). Numa primeira instância é necessário ouvir o que o “target” pretende. A chave neste ponto é uma relação em dois sentidos, onde o produtor de bens e serviços deve agir de acordo também com os desejos do cliente, procurando satisfazer as suas necessidades. Outro aspeto importante prende-se com a confiança que a organização deve incutir no cliente. Ao mostrar-lhe um comportamento justo e ético, mais facilmente o consumidor ouvirá o que o produtor tem para dizer. É igualmente fulcral estabelecer um contacto permanente, permitindo estar sempre a par da realidade do cliente e, ao mesmo tempo, ajudando a estabelecer a tal relação de confiança. Por fim, a empresa deve mostrar-se preocupada com os clientes e com as suas vontades. Uma forma de o fazer é através de sondagens, que permitem descortinar com maior facilidade o grau de contentamento do consumidor.

Estes são alguns dos princípios pelos quais se devem reger as organizações na sua relação com os clientes e que foram verificadas, na generalidade, entre os clubes da

Liga Zon Sagres. Neste meio, cada adepto reúne a sua especificidade, o que obrigou os vários emblemas a uma abordagem diferenciadora no mercado. No sentido de homogeneizar o *target* todos, sem exceção, assumiram que fabricaram um processo de segmentação no ato de captação de novos adeptos e sócios [figura 31]. Um dado que revela preocupação em chegar aos públicos, que se distinguem pela sua heterogeneidade.

Nesse âmbito, os 12 clubes que responderam aos inquéritos optaram na totalidade por campanhas a nível local ou regional [figura 33], procurando aproximar-se de uma parte da população cuja ligação sentimental à equipa é, em muitos casos, inata, devido à proximidade e consequente afeto de pertença. São públicos mais fáceis de fidelizar por serem do mesmo local e as campanhas em si serão à partida menos dispendiosas por esse motivo. A problemática geográfica das ações com vista ao fortalecimento das relações com este público-alvo revelou ainda uma aposta mais intensa do que o esperado no segmento internacional. No total, foram 7 entre 12 clubes [figura 33] a incluir nos seus planos de marketing objetivos deste cariz, sendo que o Benfica, apesar de não ter divulgado dados sobre o assunto, também vem apostando forte em potenciais adeptos oriundos de outros países, assim como Sporting e FC Porto. Por outro lado, a aposta ao nível nacional foi menos intensa (3 de 12 clubes), o que se explica pelas peculiaridades de cada região, principalmente no que diz respeito aos afetos que cada parte da população nutre pelo clube da sua localidade. Ou seja, para um clube como o Benfica seria sempre de difícil implantação uma campanha de angariação de sócios no Porto, devido à rivalidade clubística com o FC Porto, o emblema mais representativo da cidade. O mesmo se passa com Sp. Braga e V. Guimarães. O mapa futebolístico nacional está de tal forma estratificado que serve de barreira aos clubes de uma determinada região a sua inserção numa outra localidade. Ainda assim, FC Porto mas principalmente Sporting e Benfica conseguem fugir a esta realidade, o que lhes permite maiores falanges de apoio.

Ações locais/regionais

As ações de cariz local/regional revelaram uma aposta (correta) no fomento das relações com as escolas da zona, nomeadamente as primárias. É precisamente desde tenra idade, nomeadamente antes da puberdade, que as escolhas clubísticas começam a ser definidas. Na grande maioria das vezes o caminho é feito por influências familiares ou por amizades, mas existe espaço para outras intervenções neste sentido. Levando os

jogadores junto das escolas, as crianças passam a ter a oportunidade de confraternizar com aqueles que só veem na televisão, o que de certo modo causará impacto e poderá levar à implantação de uma preferência clubística. Tendo esse aspeto em atenção, os clubes da Liga Zon Sagres exploraram esta saída com afinco. O V. Guimarães foi mais longe neste ponto e criou uma campanha específica tendo em vista a captação de mais sócios nas escolas, o “E-Sócio”. O Paços de Ferreira, por seu turno, optou pela distribuição de bilhetes junto das escolas, de forma a atrair ao estádio um público mais jovem, numa fase onde as assistências vêm caindo de forma generalizada.

Ainda no que diz respeito a ações locais/regionais, é de salientar o apoio a causas de solidariedade social, que se verificou em clubes como Gil Vicente e, principalmente, Sp. Braga, numa tentativa de envolver a comunidade neste tipo de ações e estreitando ao mesmo tempo os laços com a organização desportiva. O caso mais visível deu-se na campanha de angariação de alimentos do Sp. Braga lançada no jogo com o Rio Ave. A troca de um bilhete por alimento originou que o clube bracarense tenha angariado nove toneladas de alimentos, distribuídos junto de instituições de apoio social da região. De destacar igualmente o “circuito de futebol de rua” criado pelo Rio Ave, numa iniciativa única entre as equipas analisadas, ou a inserção do Feirense nos meios de comunicação social mas através de um espaço só seu, por meio de um programa semanal numa rádio de Santa Maria da Feira.

Embora só recentemente tenha entrado em vigor, a iniciativa do Olhanense denominada “Caderneta de cromos digitais” é inovadora neste ramo. Para participar, é necessário uma conta no Facebook, incentivando o utilizador a convidar mais amigos tendo em vista amealhar igualmente mais cromos de jogadores e técnicos do plantel do Olhanense até final da temporada. Para aumentar a adesão, o clube irá distribuir prémios aos melhores participantes de cada jornada, numa campanha que visa indiretamente a curto/médio prazo o aumento do número de sócios da organização.

Ações nacionais

As campanhas a um nível nacional acabaram por ficar abaixo daquilo que seria esperado, pelas razões acima citadas. Todavia, entre os clubes que apostaram neste segmento – Beira-Mar e Gil Vicente – registaram-se duas iniciativas pouco usuais. O clube de Aveiro apostou junto deste *target* na divulgação do facto de o Beira-Mar contar com o plantel com mais jogadores portugueses e ainda com a equipa mais jovem da

Liga Zon Sagres. Um aspeto que visou, acima de tudo, criar uma simpatia e identificação com o clube numa altura em que o futebol nacional, nomeadamente os emblemas mais abastados a nível financeiro, vêm recebendo muitas críticas por uma alegada excessiva aposta em futebolistas estrangeiros, ao invés de apostar, como se diz na gíria, na “prata da casa”. Aqui a questão dos resultados ou da proximidade geográfica passa para um plano secundário, privilegiando-se a máxima “o que é nacional é bom”. Isto para além do objetivo de criar empatia devido ao facto de a equipa ser constituída por jovens futebolistas ainda no começo das respetivas carreiras e sem “vícios” aos olhos do público que segue a modalidade.

O outro exemplo vem do Gil Vicente, que promove mensalmente a eleição da “Miss Gil Vicente”³⁷. A iniciativa apenas entrou em vigor na época 2012/2013 – embora estivesse a ser preparada desde o ano passado – e baseia-se na apresentação de um calendário com fotografias de mulheres naturais de Barcelos e com ligação afetiva ao clube (estes são os requisitos exigidos pela organização). Ao todo, serão lançados 12 calendários durante a temporada e os seguidores do clube no Facebook poderão escolher no final da época a “Miss Gil Vicente”. Para ter acesso a todas as fotos e vídeos das modelos e outras candidatas é necessário adquirir o cartão “Miss Gil Vicente”, sendo que o clube, através de uma parceria, faz reverter uma parte dos lucros a favor da sede dos bombeiros voluntários de Barcelos, local onde é possível adquirir também o calendário. De referir que as modelos vencedoras marcam presença em todos os jogos caseiros do Gil Vicente, envergando a camisola do clube. Esta ação surge na sequência de outras de cariz semelhante que têm sido adotadas por alguns jornais desportivos, como o Jornal Record, através da “Miss Fanática Record”³⁸. O objetivo passa por atrair um público diferente, não só feminino – apelando à sua participação enquanto candidatas – mas também masculino.

Nota ainda para o V. Setúbal, outra organização que apostou no mercado nacional através de um “Road Show” pelo país. A iniciativa baseou-se numa espécie de périplo por vários pontos de Portugal, onde um camião personalizado do clube se dirigia e que contemplava um ponto de venda de artigos oficiais e também sessões de autógrafos com os futebolistas. No fundo, uma lógica de proximidade aplicada a uma escala nacional.

³⁷ <http://www.facebook.com/events/370198853052989/>

³⁸ <http://www.record.xl.pt/fanaticas/>

Ações internacionais

As campanhas feitas no exterior de Portugal são sustentadas por objetivos concretos em comunidades bem identificadas e não com um propósito mundial. Fruto das especificidades do clube em questão, as suas ações de comunicação e marketing estarão direcionadas para um *target* com o qual tenha, já à partida, uma ligação estabelecida ou, na pior das hipóteses, apenas potencial. Fruto dos problemas financeiros, essa direção tem ido na maioria dos casos ao encontro das economias emergentes, tendo em vista obter novas formas de financiamento e estabelecimento de parcerias com organizações desses mesmos países.

Entre os clubes analisados, o caso mais paradigmático foi o do Beira-Mar. Esta entidade desportiva optou por ações de promoção e divulgação nos mercados asiáticos, em concreto na Malásia e na Arábia Saudita, devido ao mediatismo e impacto dos jogadores Nazmi Faiz (malaio) e Saleh Javier (saudita). Esta estratégia levou à adoção da linguagem árabe em algumas publicações no Facebook relacionadas com o jogador Saleh, tendo em vista chegar ao público oriundo da Arábia Saudita. No caso de Nazmi, trata-se do primeiro jogador da Malásia a atuar na Europa, o que permite receber uma enorme parte da atenção dos adeptos de futebol malaio e uma exposição maior junto das empresas do país que pretendem investir no futebol, através da criação de canais e conteúdos para o efeito. A presente situação intensificou-se com a chegada ao clube do empresário iraniano Majid Pishyar, que apostou em mercados pouco explorados e, ao mesmo tempo, intensificou o investimento em jogadores jovens e portugueses.

O Sporting é outro exemplo de aposta no estrangeiro através da chegada de futebolistas naturais de países com maior capacidade financeira e ainda pouco explorados na Europa ao nível das parcerias. A contratação – ainda que para a equipa B – do capitão da seleção indiana, Sunil Chhetri, foi feita com o objetivo de expandir a marca Sporting até à Índia, o segundo país do mundo com mais habitantes e um mercado emergente. Ao mesmo tempo, o clube lisboeta pôde assinar parcerias com empresas e clubes indianos, não só por motivos financeiros mas igualmente como forma de procurar novos valores futebolísticos que possam vir a fazer parte da equipa no futuro. O Benfica, que há vários anos vem apostando nos mercados africano e norte-americano, continuou a sua expansão por Angola, principalmente através da imagem do angolano Pedro Mantorras, ex-jogador do clube e agora embaixador do emblema naquele país. Este destino foi

também um *target* de V. Setúbal, cuja equipa profissional se deslocou até Angola para a realização de um jogo particular. O clube apostou também na disputa de torneios internacionais, mas através das suas equipas de formação.

O Feirense, ainda que sem o género de ligações acima descritas envolvendo futebolistas de um determinado país, apostou na Alemanha, através do aprofundamento de relações institucionais com uma comunidade germânica. Atitude semelhante à do Marítimo, que procurou estar junto do público madeirense espalhado pelo mundo. Para chegar a esse potencial consumidor, o clube criou delegações na Africa do Sul, na Venezuela e no Brasil, onde estão emigrantes naturais da Madeira.

A possibilidade de visualizar o site oficial num idioma que não o português – o inglês, como melhor exemplo – foi levado em linha de conta por seis das 16 equipas da Liga Zon Sagres [figura 8]. O inglês foi a opção comum a todos, com Sporting, FC Porto e Sp. Braga a optarem apenas por esta língua estrangeira. O Benfica permite aos cibernautas visualizarem o seu site oficial igualmente em espanhol, ao passo que o Nacional disponibiliza não o espanhol mas o alemão. O Beira-Mar é, neste parâmetro, o mais completo, ao possibilitar ao visitante a consulta do site em 52 idiomas diferentes, através da tradução rápida. Embora existam erros ao nível da sintaxe, a compreensão após a passagem da língua-mãe para um outro idioma não fica comprometida.

Fidelização de sócios

No que diz respeito às ações visando exclusivamente a fidelização de sócios todos os clubes analisados permitem aos seus associados descontos na aquisição de produtos dos seus parceiros ou na compra de bilhetes para jogos individualizados ou em formato anual, através de “packs” para uma determinada competição [figura 32] – isto embora haja exceções na questão dos ingressos, já que o Marítimo nada cobra de entrada nos jogos aos associados com as cotas em dia. No que toca a acordos, o Sp. Braga é bom exemplo, permitindo aos seus sócios descontos em mais de 180 parceiros, oferecendo ainda o denominado “Pack Sócio”, que abrange quatro segmentos específicos: Pack Sócio sub-14 / Pack Sócio Estudante / Pack Sócio Mulher e Pack Sócio Homem, disponibilizando ainda um pack sócio família destinado a familiares que pretendem adquirir mais que um pack. Ao adquirir o Pack Sócio do Sp. Braga, o novo associado recebe a sua inscrição e 3 meses de quotas pagas, além de descontos em compras em parceiros do clube, num valor de 480 euros. Também o Gil Vicente, ainda neste ponto,

permite aos seus associados regalias e descontos nos serviços prestados por empresas parceiras do clube e que não sejam necessariamente patrocinadores oficiais. O clube de Barcelos vai mais longe e garante aos sócios com lugar anual descontos mais vantajosos na aquisição de produtos oficiais.

O V. Guimarães, para além da criação do cartão “Caixa Vitória”, que assegura aos sócios 10% de desconto no merchandising do clube e na aquisição de lugares anuais, garante ainda exclusividade em serviços do clube, como o VSC Seguros ou Vitória Mobile. O acesso a instituições com as quais existem protocolos é transversal aos restantes clubes, nomeadamente através de acordos com hospitais ou agências de viagens, como sucede no Olhanense, entre outro tipo de serviços.

Neste particular, é de referir duas iniciativas, de Feirense e Paços de Ferreira, pela sua particularidade. O clube de Santa Maria da Feira disponibiliza ingressos gratuitos e/ou a preços moderados para espetáculos culturais e ainda acesso grátis à “Gala Anual” da organização, duas ações que não se verificaram em nenhum outro clube. Já o Paços de Ferreira permite descontos na inscrição dos filhos de sócios nos “Castorzinhos”, a escola de formação do clube.

Conclusão

A comunicação e o marketing fazem, mais do que nunca, parte da agenda dos clubes portugueses de futebol que competem ao mais alto nível no país. O acréscimo da aposta nestas duas áreas fundamentou-se em duas realidades que, conjugadas, originaram diferentes abordagens junto dos vários *targets*. A necessidade de explorar novas vias, procurando inovadoras fontes de receita e apoio, aliada à importância crescente das comunidades virtuais – assentes na intemporalidade e na queda da distância, sendo ainda apoiadas por uma faixa etária mais jovem e pró-ativa – motivou uma atitude de maior proximidade junto da comunidade. A base para uma comunicação *blended* estava lançada.

O perfil dos clubes portugueses no ramo comunicacional encaminha-se na linha do que é feito na generalidade das principais ligas de futebol da Europa. O incremento da atenção dada ao marketing digital vem no sentido de responder aos novos desafios e traduziu-se, por um lado, no melhoramento dos sites oficiais na internet e, por outro, na criação de páginas do clube no Facebook. Os sites são ainda a principal forma de contacto com o público-alvo analisado: os adeptos. Num espaço temporal de sensivelmente quatro anos, registaram-se avanços significativos ao nível estrutural mas também no que diz respeito aos conteúdos.

Por ocasião do estudo de Borba, em 2008, eram evidentes algumas carências nos clubes de menor dimensão no que diz respeito à distribuição da informação e usabilidade, problemas colmatados quase na totalidade na avaliação agora feita. Se a predominância dos principais clubes – Benfica, Sporting e FC Porto – no que diz respeito aos conteúdos integrados no site seria, à partida, um dado quase adquirido, a evolução registada nos restantes foi uma lufada de ar fresco, encurtando-se as diferenças de outrora. Sp. Braga, Marítimo, Nacional e Beira-Mar são bons exemplos de clubes que, seja pelo sucesso desportivo, seja pela aposta num mercado mais internacional, souberam potenciar as suas vitórias nos vários campos para preencher lacunas nos respetivos sites.

A imagem de entrada dos sites é hoje mais atrativa; a disposição dos conteúdos segue um padrão que atravessa praticamente todos os emblemas (informações sobre plantel e resultados na parte superior esquerda, ligações para Facebook e Twitter na zona

superior direita ou hiperligações para patrocinadores no fundo ou nas laterais do site); a secção para sócios está bem visível, assim como as informações para o simpatizante que deseja tornar-se associado.

No entanto, foram também notórias algumas deficiências nos sites ao nível da aquisição dos bilhetes de forma online. Apenas cinco clubes disponibilizam esta ferramenta, sendo que a própria informação sobre o preço dos bilhetes não é ainda uma prática generalizada, embora denote um estado evolutivo mais avançado. A problemática da internacionalização do site não está também muito presente, na medida em que somente seis clubes proporcionam uma plataforma fabricada em outro(s) idioma(s) que não apenas o português. Se os quatro principais clubes – Benfica, FC Porto, Sporting e Sp. Braga – englobavam já esta opção há quatro anos, agora apenas mais dois o fazem: Beira-Mar e Nacional. O clube de Aveiro vem apostando em mercados emergentes, como a Malásia ou a Arábia Saudita, devido à presença no seu plantel de jogadores dessa nacionalidade, o que obrigou a uma maior abrangência. A informação e a compra de produtos online foi igualmente uma pecha para seis emblemas.

O Benfica, com todos os itens em análise incluídos, foi o clube que melhor desempenho teve nesta análise e o único que proporciona aos seus utilizadores o acesso ao site através de smartphone, fruto da aplicação para Android. O mercado da internet móvel surge aqui numa fase embrionária mas ao qual os responsáveis de comunicação e marketing devem atribuir cada vez maior importância, por estar em franco crescimento.

Ainda na problemática do digital, o Facebook foi outra ferramenta primordial usada por todos os clubes, sem exceção. A média diária de três publicações segue o recomendado no meio empresarial mas ao qual o futebol pode fugir, fruto da sua especificidade. A maior rede social do mundo foi usada pelos vários emblemas para fins informativos, promocionais e igualmente lúdicos, um aspeto muito importante numa realidade virtual onde se convencionou que o utilizador deve estar entre o seu grupo de amigos, sem ingerências na sua *timeline*. Benfica, Sporting e FC Porto foram os clubes que registaram média diária mais elevada de publicações, num cenário que ficou a dever-se em grande parte ao elevado número de seguidores na rede – são, de longe, os que registam mais “amigos” – mas também ao acompanhamento dos jogos da sua equipa em tempo real. O acréscimo significativo de publicações inerente a este acompanhamento

não traduz um cenário negativo, visto que o público espera receber informação constante quando se depara com esta situação.

As práticas de marketing e comunicação não se resumiram às plataformas digitais, incorporando igualmente o marketing e os meios tradicionais. As campanhas dos clubes visaram potenciar as suas próprias qualidades e foram adaptadas não só à realidade económica mas também geográfica do país. Foi notório, entre todos os emblemas analisados, a importância dada à relação com a comunidade onde se inserem, fruto do fator proximidade, que arrasta vantagens financeiras mas também emotivas – a paixão pelo “clube da terra” é um sentimento comum entre os adeptos. Essa barreira é apenas quebrada por clubes com dimensão internacional, como Benfica, FC Porto e Sporting e agora Sp. Braga. As ações locais centraram toda a parte das atenções na presença junto do público jovem das escolas básicas e secundárias. A infância é uma fase determinante na tomada de opção clubística e esse pormenor não foi ignorado. Entre as iniciativas mais inovadoras destacam-se a campanha de angariação de alimentos do Sp. Braga durante um jogo do campeonato, o circuito de futebol de rua desenhado pelo Rio Ave ou a caderneta de cromos virtuais implementada pelo Olhanense.

As ações de cariz nacional e internacional, devido às tais questões financeiras e geográficas, não reuniram unanimidade no que toca à sua aposta. Não sendo um aspeto positivo, é de referir que a sua aplicação está bastante condicionada à realidade dos clubes, que atravessam agora mais dificuldades, o que de certo modo os “iliba”. A solução foi a aposta em comunidades concretas. O Beira-Mar, tendo em conta a escassez de recursos, aproveitou o facto de contar com dois jogadores de Malásia e Arábia Saudita para explorar este mercado, não só através da influência do seu presidente, o iraniano Mahid Pishyar, mas pelo Facebook e pelo site, promovendo-o em árabe e explorando ao máximo a imagem dos jogadores citados.

A realidade portuguesa na área do marketing e a da comunicação é positiva e regista margem para continuar a progredir, como vem sucedendo desde meandros do novo século. Existem mais meios, membros mais qualificados e as carências hoje registadas podem perfeitamente ser ultrapassadas a curto/médio prazo. Nota final para o cenário traçado na presente dissertação, que poderia ser ainda mais fidedigno caso os quatro clubes que não responderam aos questionários tivessem optado pela participação. Ainda assim, consideramos que o mesmo é bastante ilustrativo do atual panorama.

Bibliografia

- BEECH, John and CHADWICK, Simon (2004). “The marketing of sport. Essex, Prentice Hall/Financial
- BEECH, John and CHADWICK, Simon (2007). “The business of sport management”. Essex, Prentice Hall/Financial Times.
- BORBA, Eduardo Zilles (2008). “Cibermarketing no futebol português: a comunicação interactiva nos websites dos clubes que integram a Liga Portuguesa de Futebol Profissional”. Universidade Fernando Pessoa.
- BOURG, Jean François e GOUGET, Jean Jaques (2005). “Economia do esporte”. Edusc.
- CORRÊA, Weliton Cassiano Silva e CAMPOS, Karleny Gomes da Silva Batista (2008). “Marketing esportivo como estratégia de incremento na construção e consolidação da marca”. Centro Universitário de Caratinga.
- DIAS, João Pedro (2011). “Por dentro do negócio: o *case study* de sucesso do S.C. Braga”. Prime Books.
- DIONÍSIO, Pedro, LEAL, Carmo e MOUTINHO, Luiz (2008). “A Phenomenological Research Study on Sports Fandom in Portugal: A Comparative Study of Surfing and Football”. Journal of Euromarketing, volume 17 (3/4).
- DIONÍSIO, Pedro, RODRIGUES, Joaquim Vicente, FARIA, Hugo, NUNES, Rui e CANHOTO, Rogério (2009). “B-Mercator – Blended Marketing”. Publicações Dom Quixote.
- DIONÍSIO, Pedro (2009). “Casos de sucesso em marketing desportivo”. Livros d’Hoje.
- DUALIB, Carla e STOTLAR, David K. (2005). “Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso”. Matrix Editora.
- FOMBRUN, Charles (1996). “Reputation: Realizing value from the corporate image, Harvard Business School Press

- GONÇALVES, Maria Helena Sousa (2005). “Comunicação nas organizações: Para além da lógica do marketing, a arte da acção comunicacional”, Universidade do Minho
- KOTLER, Philip and ARMSTRONG, Gary (2003). “Principles of marketing”. Prentice Hall.
- KOTLER, Philip and KELLER, Kevin (2006). “Marketing Management”. Prentice Hall, 12.^a edição.
- KOTLER, Philip, REIN, Irving and SHIELDS, Bem (2006). The elusive fan: reinventing sports in a crowded marketplace”. McGraw-Hill.
- MORGAN, Melissa Jane Johnson and SUMMERS, Jane (2005). “Sports marketing”. Southbank.
- MULLIN, Bernard James, HARDY, Stephen and SUTTON, William Anthony (2000). “Sport marketing”. Human Kinetics.
- NIELSEN, Jakob and TAHIR, Marie (2002). “Homepage usability: 50 websites. New Riders Publishing.
- SÁ, Carlos e SÁ, Daniel (2009). “Marketing para desporto: um jogo empresarial”. Edições IPAM, 3.^a edição.
- SERRA, Paulo (2006). “Web e credibilidade – o caso dos blogs”. Universidade da Beira Interior
- SHIH, Clara (2009), “The Facebook Era”. Prentice Hall
- SMITH, Aaron (2008). “Introduction to sport marketing”. Elsevier Ltd.
- THOMPSON, John B. (1995). “The New Visibility”, Theory Culture Societ
- URRUTIA, Amaia Arribas. “Nuevos retos comunicativos en la empresa ante las nuevas tecnologías de la comunicación.”
- WILMSHURST, John (1993). “Below the line promotion”. Books on Demand.

Fontes eletrónicas

- Sites e perfis oficiais no Facebook dos 16 clubes da Liga Zon Sagres.

Outras fontes

- Questionário enviado aos 16 clubes da Liga Zon Sagres sobre questões estruturais e práticas relacionadas com marketing e comunicação com os seus adeptos.

Anexos

- Figura 25 - Orgânica dos departamentos de comunicação e/ou marketing

EQUIPAS		Orgânica dos departamentos			
	Só dep. comunicação	Só dep. marketing	Dep. marketing/ dep. comunicação (separados)	Dep. marketing e dep. comunicação (conjunto)	Total Membros
AAC*					
SCBM				3	3
SLB*					
FCP*					
CDF			3/2		5
GVFC				3	3
CSM				7	7
CDN				3	3
SCO				8	8
FCPF	1				1
RAFC				3	3
SCB			4/2		6
SCP*					
UDL				2	2
VFC				3	3
VSC				6	6
MÉDIA					4,2

Figura 26 - Habilitações literárias dos membros dos departamentos de comunicação e/ou marketing

EQUIPAS		HABILITAÇÕES LITERÁRIAS				
	Ensino Básico	Ensino secundário	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
AAC*						
SCBM				X	X	
SLB*						
FCP*						
CDF			X	X		
GVFC				X		
CSM		X	X			X
CDN				X		
SCO		X		X		
FCPF		X				
RAFC		X		X		
SCB			X	X	X	
SCP*						
UDL				X		
VFC				X		

VSC	X	X
TOTAL		

Figura 27 - Gestão do site oficial

EQUIPAS	Responsáveis pela gestão do site oficial		TOTAL
	Membros do clube	Empresa exterior	
AAC*			
SCBM	1		1
SLB*			
FCP*			
CDF	2		2
GVFC	3	1	4
CSM	2		2
CDN	2		2
SCO	1		1
FCPF	2		2
RAFC	1		1
SCB	2		2
SCP*			
UDL	1		1
VFC		2	2
VSC	2		2
MÉDIA			1,9

Figura 28 - Canais de comunicação com sócios/adeptos

EQUIPAS	MEIOS											
	Newsletter	SMS	Telefone	Email	Site	Correio	RSS Feeds	Canal TV	Jornal/revista	Facebook	Twitter	Outras redes sociais
AAC*												
SCBM	X			X	X	X	X			X		
SLB	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FCP*												
CDF			X	X	X	X				X		
GVFC		X	X	X	X	X			X	X	X	X
CSM	X	X	X	X	X			X	X	X	X	
CDN				X	X			X		X	X	
SCO					X				X	X	X	
FCPF					X					X		
RAFC		X			X		X			X	X	
SCB	X	X		X	X	X			X	X	X	
SCP*												
UDL	X	X		X	X					X	X	
VFC	X	X	X	X	X	X				X		

VSC	X	X	X	X	X	X	X	X
TOTAL								

Figura 29 – Canais de venda de produtos oficiais

EQUIPAS	Canais de distribuição					TOTAL
	Lojas do clube	Núcleos/casas	Site oficial	Empresas de venda com parcerias	Redes de lojas ou estabelecimentos com parcerias	
AAC*						
SCBM	X			X		2
SLB*						
FCP*						
CDF	X		X			
GVFC	X	X	X			3
CSM	X	X	X		X	4
CDN	X	X	X			
SCO	X				X	2
FCPF	X		X			2
RAFC	X					1
SCB	X		X		X	
SCP*						
UDL	X					1
VFC	X		X			2
VSC	X		X			2
TOTAL						

Figura 30 – Comparação sócios/seguidores Facebook

EQUIPAS		
	Sócios	Seguidores Facebook**
AAC*		31.412
SCBM	4.000	12.640
SLB*		1.194.537
FCP*		957.497
CDF	3.776	5.620
GVFC	5.625	3.473
CSM	9.000	5.443
CDN	5.800	4.432
SCO	6.000	2.073
FCPF	2.000	8.590
RAFC	3.000	2.855
SCB	30.000	22.789
SCP*		502.821

UDL	1.200	3.384
VFC	21.740	16.250
VSC	26.066	21.034

****Até 16 de setembro de 2012**

Figura 31 – Processo de segmentação na captação de novos adeptos/sócios

EQUIPAS		
	Sim	Não
AAC*		
SCBM	X	
SLB*		
FCP*		
CDF	X	
GVFC	X	
CSM	X	
CDN	X	
SCO	X	
FCPF	X	
RAFC	X	
SCB	X	
SCP*		
UDL	X	
VFC		X
VSC	X	

Figura 32 – Descontos na compra de produtos do clube para sócios

EQUIPAS		
	Sim	Não
AAC*		
SCBM	X	
SLB*		
FCP*		
CDF	X	
GVFC	X	
CSM	X	
CDN	X	
SCO	X	
FCPF	X	
RAFC	X	
SCB	X	
SCP*		
UDL	X	
VFC	X	

VSC	X
-----	---

Figura 33 – - Geografia das ações de captação/fidelização

EQUIPAS	Âmbito		
	Local/Regional	Nacional	Internacional
AAC*			
SCBM	X	X	X
SLB*			
FCP*			
CDF	X		X
GVFC	X	X	
CSM	X		X
CDN	X		
SCO	X		X
FCPF	X		
RAFC	X		
SCB	X		X
SCP*			
UDL	X		
VFC	X	X	X
VSC	X		X

*Não respondeu ao inquérito

Figura 34 – Ações do Beira-Mar

ÂMBITO	Ações
Local/Regional	<ul style="list-style-type: none"> . Presença nos jogos de apresentação de várias equipas da região; . Preço mais baixo na aquisição do lugar de época; . Festa de apresentação com a presença de clube da primeira divisão espanhola . Presença nas escolas da região.
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> . Enfoque na particularidade de o clube ter a equipa mais portuguesa e mais jovem da Liga
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> . Ações de promoção e divulgação nos mercados asiáticos, em concreto na Malásia e na Arábia Saudita, em face do mediatismo e do impacto dos jogadores Nazmi e Saleh; . Criação de canais e produtos específicos para os mercados em questão;

Figura 35 – Ações do Feirense

ÂMBITO	Ações
Local/Regional	<ul style="list-style-type: none"> . Isenção de pagamento de Joia para novos Sócios; . Visitas a estabelecimentos de Ensino; . Emissão de convites direcionados (com as camadas juvenis como alvos prioritários); . Emissão de Convites (para os camarotes do Estádio) dirigidos a autarcas (e respetivos consortes): Câmara Municipal e Juntas de Freguesia; . Produção de um Programa radiofónico semanal (Rádio Local); . Direcionamento de convites a líderes de outros clubes (incluindo oriundos dos concelhos vizinhos); . Cedência de espaços e logística a outros atores de índole sócio-cultural.
Nacional	-
Internacional	. Aprofundamento de relações institucionais com uma comunidade alemã.

Figura 36 – - Ações do Gil Vicente

ÂMBITO	Ações
Local/Regional	<ul style="list-style-type: none"> . Campanhas de fidelização e angariação de sócios por todo o concelho de Barcelos. . Tentativa de aumentar o leque de vantagens de ser sócio do Gil Vicente. . Campanhas de preços de bilhetes. . Apoio a causas de solidariedade social. . Presença nas escolas da região.
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> . A Revista Gilista. . Calendário Miss Gil Vicente.
Internacional	-

Figura 37 – Ações do V. Guimarães

ÂMBITO	Ações
--------	-------

Local/Regional	<ul style="list-style-type: none"> . E-Sócio – campanha que visa a captação de novos sócios nas escolas da região. . Sócios Família (Descontos para agregado familiar – Isenção de pagamento lugar anual a menores de 15 anos).
Nacional	-
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> . Site – Loja Online . Facebook . Canal Youtube VSC

Figura 38 – Ações do Marítimo

ÂMBITO	Ações
Local/Regional	<ul style="list-style-type: none"> . Presença nos mercados de rua e nas festas populares para angariar sócios. . Presença nas escolas da região.
Nacional	-
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> . Existência de delegações na Africa do Sul, Venezuela e Brasil, onde estão emigrantes madeirenses.

Figura 39 – Ações do Olhanense

ÂMBITO	Ações
Local/Regional	<ul style="list-style-type: none"> . Descontos no comércio, parcerias com hospitais, dentistas, agências de viagens, loja do clube e compra de bilhetes (para sócios). . Presença nas escolas da região.
Nacional	-
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> . Melhorias no funcionamento do site oficial. . Jornal do clube, com assinantes no estrangeiro.

Figura 40 - Ações do P. Ferreira

ÂMBITO	Ações
Local/Regional	<ul style="list-style-type: none"> . Distribuição de bilhetes para jogos nas escolas Secundárias vizinhas. . (Para sócios) Desconto na inscrição dos filhos na escola “Castorzinhos”. . Presença nas escolas da região.

Nacional	-
Internacional	-

Figura 41 – Ações do Rio Ave

ÂMBITO	Ações
Local/Regional	<ul style="list-style-type: none"> . Dia das coletividades, onde o clube recebe representantes e presidentes de Câmara. . Circuito de futebol de rua. . Presença nas escolas da região.
Nacional	-
Internacional	-

Figura 42 – Ações do Sp. Braga

ÂMBITO	Ações
Local/Regional	<ul style="list-style-type: none"> . Projeto Braga Solidário que tem como principal objetivo desenvolver ações de cariz social, com enfoque no apoio aos jovens, procurando envolver também todos os seus parceiros no trabalho com a comunidade. . A ação mais mediática deste projecto na última época foi a campanha de angariação de alimentos lançada no jogo SC Braga x Rio Ave. A troca de um bilhete por alimento originou que o clube tenha angariado 9 toneladas de alimentos que posteriormente distribuiu junto de instituições de apoio social da região. . Associação a diversas ações de cariz solidário, com um enfoque especial naquelas que são dirigidas para os jovens. . Associação ao projeto Braga 2012 – Capital Europeia da Juventude. . Utilização dos seus jogos em casa para realização de ações de promoção temáticas dirigidas a diferentes segmentos: Dia da Mulher, Dia do Pai, Dia do Estudante, Dia da Mãe. . Presença nas escolas da região
Nacional	-

Internacional	<ul style="list-style-type: none"> . Criação da versão inglesa do site oficial, tendo em vista acompanhar o crescente interesse internacional na marca SC Braga. . Versão inglesa do site é regularmente atualizada e disponibiliza serviços como uma loja online e uma bilheteira online.
----------------------	--

Figura 43 – Ações do Nacional

ÂMBITO	Ações
Local/Regional	<ul style="list-style-type: none"> . Ações promocionais nos jogos e no site oficial do clube. . Presença nas escolas da região.
Nacional	-
Internacional	-

Figura 44 – Ações do V. Setúbal

ÂMBITO	Ações
Local/Regional	<ul style="list-style-type: none"> . Visitas a escolas e jardins-de-infância, instituições de cariz social, hospitais e estabelecimentos prisionais. . Carro com instalação sonora que promove os jogos do Vitória FC. . Jantar de aniversário do Vitória FC. . Muppis espalhados pela região com ações promocionais do Vitória FC. . Oferta de bilhetes para os jogos do VFC a instituições de ensino. . Protocolo com o Gabinete da Juventude da Câmara Municipal de Setúbal.
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> . “Road Show” do Vitória FC com camião personalizado por diversos pontos do País que contemplava ponto de venda de artigos oficiais e sessões de autógrafos com jogadores.
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> . Deslocação da equipa de futebol profissional a Angola para realização de jogo particular; . Deslocações de equipas da formação a torneios internacionais; . Utilização das redes sociais como canal de comunicação.

Figura 45 – Ações da U. Leiria

ÂMBITO	Ações
Local/Regional	. Campanhas promocionais e campanhas em shopping e estabelecimentos de ensino
Nacional	-
Internacional	-